

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

PROPUESTA DE EVALUACION CONDUCTUAL
EN LA SELECCION DE PERSONAL



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

REPORTE DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA.

PRESENTAN:

MARIA DE LOURDES DEL POZO ADRIAN

NOE QUINTERO GODINEZ

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON TODO MI AMOR Y RESPETO GRACIAS A:

MI MADRE:

**POR SER LA MUJER MAS INCREIBLE QUE
HE CONOCIDO Y DE QUIEN APRENDI A
SER VALIENTE, ENFRENTANDO TODOS
LOS OBSTACULOS QUE APARECIERON
EN MI CAMINO.**

MI PADRE:

**POR AMARME Y POR ENSEÑARME
A LUCHAR INCANSABLEMENTE
HASTA ALCANZAR MIS SUEÑOS.**

MIS HERMANOS:

**POR QUE A PESAR DE HABER
ESTADO SEPARADOS HEMOS
SEGUIDO CRECIENDO JUNTOS.**

MIS SOBRINOS:

**POR SER UNA PARTE DE MI CORAZON
LLENANDO MI VIDA CON SUS SONRISAS Y
TRAVESURAS.**

MIS AMIGOS:

**CON QUIENES HE COMPARTIDO
TANTAS EXPERIENCIAS Y ME HAN
APOYADO INCONDICIONALMENTE.**

LOURDES.

CON TODO MI CARÍÑO Y AMOR :

A TI MADRE:

*POR QUE TU COMPRESION Y CARÍÑO
INIGUALABLES ME HAN ENSEÑADO A
VALORAR CADA MOMENTO DE LA VIDA ,
PARA ASI DAR LO MEJOR DE MI EN CADA
UNO DE MIS OBJETIVOS Y VER QUE CADA
ESFUERZO TIENE SU RECOMPENSA*

*MIL GRACIAS POR SER FIEL OBSERVADORA
Y CUIDADORA DE MIS EXITOS Y
DESILUSIONES*

A TI PADRE:

*POR QUE ME ENSEÑASTE A HACER
LAS COSAS CON ENTREGA Y VER QUE EN
CADA DETALLE SE JUSTIFICA NUESTRA
VALIA.*

A MIS HERMANOS:

*GRACIAS POR SER PARTE DE MI VIDA,
DE CADA UNO DE MIS EXITOS Y FRACASOS;
POR SER MI APOYO INCONDICIONAL.*

A MIS AMIGOS:

*POR QUE LAS RELACIONES CON LAS
PERSONAS Y MAS AUN CON LOS AMIGOS,
SON LO QUE DAN VALOR A LA VIDA.*

NUESTRA MAYOR GRATITUD A:

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y EN ESPECIAL A NUESTRO CAMPUS IZTACALA, ESTE TRABAJO LE PERTENECE, YA QUE NO SOLO NOS PERMITIO SER SINO HACERNOS PARTE DE ELLA.

A NUESTROS ASESORES:

ARTURO SILVA, LAURA EDNA ARAGON Y PATRICIA COVARRUBIAS.

EN RECONOCIMIENTO Y GRATITUD, POR QUE CADA UNO DE USTEDES NO SOLO NOS HAN BRINDADO PARTE DE SUS EXPERIENCIAS, SINO QUE ADEMÁS NOS HAN ENRIQUECIDO CON SU AMISTAD Y CONFIANZA.

MIL GRACIAS.

LULU:

**GRACIAS POR ESTAR A MI LADO Y
SABOREAR JUNTO A MI LOS EXITOS .
GRACIAS POR QUE JUNTOS HEMOS
LOGRADO UNO DE NUESTROS MAYORES
SUEÑOS, Y PODEMOS DECIR
ORGULLOSAMENTE QUE HEMOS
TRIUNFADO**

NOE:

**GRACIASPOR HABERME DADO LA
OPORTUNIDAD DE COMPARTIR
CONTIGO EL DESARROLLO DE ESTE
TRABAJO, PERO SOBRE TODO
GRACIAS POR SER UN MARAVILLOSO
AMIGO.**

INDICE

PAGINA

RESUMEN

INTRODUCCION.....i

CAPITULO 1 EVALUACION PSICOLOGICA

1.1 Antecedentes.....2
1.2 Evaluación Tradicional.....4
1.2.1 Psicología Diferencial.....4
1.2.2 Psicología de los Rasgos.....10
1.3 Evaluación Conductual.....14
1.4 Evaluación Conductual versus Tradicional.....18

CAPITULO 2 LA PSICOLOGIA EN EL AREA LABORAL.

2.1 Antecedentes.....29
2.2 La Psicología Industrial en México.....36
2.3 El Papel del Psicólogo en el área laboral.....38

CAPITULO 3 PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

3.1 Selección.....46
3.1.1 Procedimiento Tradicional.....48
3.1.2 Procedimiento Científico.....50

CAPITULO 4 PROPUESTA DE EVALUACION CONDUCTUAL EN LA SELECCION DE PERSONAL.....132

CONCLUSIONES.....163

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

GLOSARIO

La evaluación psicológica es una actividad de fundamental importancia en los diversos campos del quehacer científico. Su relevancia reside que a través de ella pueden tomarse decisiones sobre algún evento en particular.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha creado en su Campus Iztacala la Unidad de Evaluación Psicológica Iztacala, cuya finalidad de servir e investigar con un sentido ético y social se ha plasmado en los diversos campos de nuestra disciplina, es decir el área clínica, educación especial, vocacional y laboral. Este último reviste suma importancia al ser el ámbito en el cual se inserta nuestra propuesta de evaluación en el proceso de selección, la cual consiste en las transformaciones hechas al análisis de puestos con base a una metodología conductual cuyas ventajas atienden no solo a las limitaciones de los tradicionales instrumentos de evaluación (pruebas psicométricas) sino también sobre sus técnicas de evaluación como son la entrevista, la autoobservación y la observación directa.

Las transformaciones más significativas derivan en la evaluación de las habilidades sociales y por ende el desplazamiento de constructos cuyo significado tradicional impedía una evaluación de tipo científico.

Así nuestra propuesta consistió en analizar una organización desde sus características particulares (privadas, mixtas, agropecuarias, etc.) para llegar a proponer un análisis de puestos acorde con las políticas y objetivos de la empresa; lo cual en primera instancia deriva en una mejor economía para la empresa y para el mismo individuo.

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación denominado **PROPUESTA DE EVALUACION CONDUCTUAL EN LA SELECCION DE PERSONAL**, se inserta en el Proyecto General de Investigación titulado: **UNIDAD DE EVALUACION PSICOLOGICA IZTACALA**, a cargo de la División de Estudios de Posgrado, la Licenciatura de Psicología, y de la Clínica Universitaria de Salud Integral de la Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.

Dicha investigación se desarrolló en la primera de las tres líneas de acción del Proyecto General, las cuales son: 1) Servicio, 2) Investigación y 3) Docencia.

Este proyecto de creación de la Unidad de Evaluación Psicológica Iztacala está diseñado para quedar totalmente terminado al cabo de tres años, de acuerdo a tres fases de acción, con los siguientes objetivos: En la primera con una duración de un año, se tuvo como meta poner a funcionar el servicio de Evaluación Psicológica de la Unidad, en la Clínica Universitaria de Salud Integral del Campus Iztacala. En la segunda fase también con duración de un año, se contempla crear líneas de investigación que respondan a las necesidades surgidas en la Unidad sobre diseño, construcción, validación,

confiabilización y estandarización de instrumentos de evaluación psicológica. En la tercera y última fase de acción con duración de un año, se buscaría alcanzar como meta final diseñar una estructura curricular que permita ofrecer a la sociedad en general, cursos de extensión Universitaria, encaminados a la formación de personal especializado en la construcción, análisis y aplicación de instrumentos de evaluación psicológica.

Por el momento sólo se abarcó la primera fase, cuyo objetivo es orientar a los individuos en la toma de decisiones sobre su vida, canalizarlos a los servicios adecuados y proporcionarles información a las Instituciones sobre los niveles de ejecución de un individuo o grupo según sea el caso. Las áreas de exploración en las que se lleva a cabo la Evaluación son:

a) Ambito clínico, proporcionando elementos de juicio sobre la identificación del problema del usuario, y sugerir las pautas a seguir en la terapia de los problemas psicológicos identificados.

b) Ambito educativo, en esta área se enfoca la evaluación a los niveles de aprovechamiento, actitudes, así como identificar los errores en el aprendizaje con el objetivo de iniciar acciones correctivas.

c) Educación especial, se evalúan los niveles de desarrollo alcanzados por un sujeto, en determinado momento de

la vida en los repertorios de socialización, motricidad, lenguaje, conductas académicas, entre otras; así como la identificación de los problemas de aprendizaje que presente.

d) Ambito vocacional, la evaluación de aspectos psicológicos tales como: intereses, habilidades, actitudes y capacidades que permitan a las personas dirigirse hacia una ocupación o profesión específica.

e) Ambito laboral, evaluar las habilidades que posee una persona para realizar determinada tarea, brindar asesoría a empresas tanto públicas como privadas en la selección y ubicación de empleados, así como en la elaboración de análisis de puestos.

Como puede apreciarse la evaluación tiene sus aplicaciones en diversas áreas de estudio como: clínica, educativa, social, educación especial, vocacional y laboral. Sin embargo en esta última la actividad del psicólogo es reciente y su interés básico se centra sobre el análisis comportamental de los individuos en una empresa u organización, contemplándose desde su reclutamiento hasta su capacitación e integración a un ambiente laboral.

La actividad del psicólogo se ha hecho cada vez más necesaria, ya que el trabajo que efectúa en los centros laborales ha contribuido a mejorar el trabajo desarrollado por el personal de diferentes organizaciones, empresas e instituciones; de acuerdo con Rodríguez (1991) el psicólogo

debe cumplir con la función de modificar el comportamiento de los individuos en beneficio de las organizaciones, aplicando para ello las técnicas de diagnóstico e intervención con que cuenta.

El psicólogo está interesado en los problemas complejos de la productividad humana y de su ejecución en el trabajo, del aprendizaje y adquisición de nuevas destrezas, de su motivación y de los efectos de diferentes incentivos y situaciones ambientales de seguridad física (Robles,1991).

De esta manera se puede señalar que a través de la historia el hombre se ha preocupado de su propia actividad y de quiénes están más capacitados para ejecutarla; por ello desde tiempos muy remotos se puede apreciar que el hombre hacía una selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos eran sumamente rudimentarios. Con el paso de los años los primeros sistemas de selección se basaron de acuerdo a las observaciones de las cualidades y características de las personas, y no es sino hasta el origen de la Psicología Aplicada cuando se utilizan las primeras evaluaciones psicométricas de los individuos.

Actualmente los procedimientos de selección pueden agruparse en dos: procedimiento tradicional y procedimiento científico, el primero con una serie de fallas, apreciables a primera vista, por lo que el método científico resulta más adecuado (Rivera,1992; Grados,1988).

La evaluación psicológica en ambos procedimientos es difícil en tanto comparten en ocasiones los mismos instrumentos de evaluación. Las diferencias entre ambos procedimientos se encuentran delimitados por los supuestos teóricos que las sustentan (Silva,1989).

De hecho los tests o pruebas se han seguido utilizando en la selección de personal, que aunque útiles no han brindado resultados satisfactorios, debido a que en muchas instituciones el personal que los aplica, no posee los conocimientos necesarios, a la vez que emplean pruebas que han sido muestreadas y estandarizadas en otros países, donde los niveles educativos y económicos son diferentes. Además que se usan pruebas que se venden en el mercado y se aplican indiscriminadamente lo cual ha sido inadecuado dado que cada empresa tiene necesidades particulares.

A partir de la necesidad de crear nuevas herramientas de evaluación; el objetivo de este Reporte de Investigación fue elaborar un procedimiento desde la perspectiva conductual en selección de personal que permita tener al candidato idóneo para el puesto adecuado.

De esta forma, en el Capítulo 1 se indican los antecedentes de la evaluación psicológica, su desarrollo desde la perspectiva tradicional y conductual, mencionando las diferencias conceptuales y metodológicas entre éstas; así mismo se señalan las ventajas que la evaluación conductual tiene y lo

que desde ésta implica el proceso de evaluación. En el Capítulo 2 se aborda la historia de la psicología en el área laboral teniendo como antecedente determinante la Primera y Segunda Guerra Mundial y su influencia posterior en México; también se menciona el papel del psicólogo en esta área y las diversas actividades que ha desempeñado desde su función tradicional como aplicador de pruebas hasta su papel en la actualidad como psicólogo organizacional.

En relación a las actividades del psicólogo, la selección de personal se ubica como una de las principales, de tal forma que en el Capítulo 3 se mencionan los procedimientos Tradicional y Científico en la Selección de personal, así como las ventajas que tiene este último en el proceso de selección ya que abarca la elaboración de un análisis de puestos, entrevista, evaluación técnica y psicológica entre otros; además se describe la selección por objetivos la cual está desarrollada bajo un marco conductual. Finalmente en el Capítulo 4 se presenta la propuesta de evaluación conductual en la selección de personal, la cual consiste en especificar objetivamente el repertorio conductual de un sujeto, a través de la elaboración del análisis de puestos.

CAPITULO 1

EVALUACION PSICOLOGICA

En este capítulo se abordarán los antecedentes que dieron lugar a la evaluación psicológica, dando un panorama general sobre su desarrollo, a través de dos enfoques el tradicional y el conductual; además de señalar las diferencias conceptuales y metodológicas entre éstos.

1.1 ANTECEDENTES

La evaluación a lo largo de la historia ha sido un acto de valoración de la actividad humana. Tenemos el hecho de que culturas ancestrales realizaban juicios de valoración sobre aspectos ético-religiosos y morales que determinaban en gran medida un juicio de valor sobre el comportamiento humano de sus pobladores y si éste se ajustaba o no a los lineamientos que establecían como orden o ley a partir de sus premisas ya establecidas.

Con el paso de los años, la evaluación se fue estableciendo de manera inevitable en los diversos campos de la actividad humana; especialmente dentro de las disciplinas científicas, donde era preciso emitir un juicio más objetivo; no importando qué tan complejo o simple fuera, no importando qué tan superficial o con que excesiva frecuencia pareciera que se realizaba. El hecho era que la evaluación se convirtiera en una valoración que evitara la ligereza, desorden y desconcierto, al decidir sobre los eventos que alteran nuestras vidas (Robles, 1991).

El desarrollo de la evaluación como acto de valoración de

la actividad humana mostró un empuje importante con el uso de las pruebas colectivas de inteligencia durante la Primera Guerra Mundial, donde la clasificación de un gran número de reclutas soldados constituyó el gran experimento psicológico de "ingeniería" humana de nuestro siglo. En el año de 1917 la Asociación Norteamericana de Psicología designó una comisión a la cual se confió la tarea de preparar un examen que midiera el nivel intelectual de un gran número de hombres al mismo tiempo.

Durante los años de 1917-1918 se aplicó una gran cantidad de pruebas de inteligencia a una cantidad aproximada de 1'750,000 hombres. Las pruebas elaboradas para estos fines fueron la ALFA (para quienes sabían leer y escribir) y la BETA (para aquellas personas que no sabían leer ni escribir o lo hacían de una manera totalmente deficiente). Después de la Primera Guerra Mundial, comenzaron a realizarse una serie de pruebas colectivas, inspiradas en la prueba ALFA del ejército Norteamericano; las pruebas se elaboraron para su uso con niños y adultos, ejemplo de ellas son las de aplicación para los niveles de primaria denominada Kuhlmann-Anderson Intelligence Tests, la de capacidad mental de Terman-McNemar y el examen psicológico del Consejo Norteamericano de Educación para los estudiantes de bachillerato y universidad (American Council on Education Pshychological Examination).

Posteriormente durante la Segunda Guerra Mundial (1940-1945)se elaboró una prueba colectiva mucho más específica sobre

la ejecución de reclutas militares, la prueba se denominó AGCT, la cual se administró aproximadamente a dos millones de soldados y apareció como resultado de los datos arrojados por la prueba ALFA elaborada en la Primer Guerra Mundial; ya que durante ésta, los países involucrados tenían la necesidad de hacer una selección más efectiva de sus oficiales (Garret, 1975).

Obviamente al tener un desarrollo la aplicación de tests en el ámbito bélico, también lo tuvo aunque en una escala menor en el aspecto pedagógico, profesional, político, industrial, etc. De inicio las pruebas surgieron dentro de la psicología tradicional basándose en las aproximaciones teóricas de los rasgos y las diferencias individuales que se mencionarán a continuación.

1.2 EVALUACION TRADICIONAL

Son dos las aproximaciones teóricas que constituyen a la evaluación tradicional: la Psicología Diferencial y la Psicología de los Rasgos; a continuación describiremos cada una de ellas.

1.2.1 PSICOLOGIA DIFERENCIAL

La psicología diferencial se dirige al estudio cuantitativo de las diferencias individuales, y sus orígenes se remontan a la antigua Grecia con los escritos de Platón y Aristóteles; sin embargo no es sino hasta la teoría de la evolución de Darwin cuando esta orientación psicológica recibe

un gran impulso. Dicha teoría apareció dentro del campo de la ciencia biológica y su influencia impactó a la medición psicológica, puesto que se pensó que si las diferencias individuales en los animales y plantas determina su capacidad de supervivencia y adaptabilidad en su medio ambiente; las diferencias individuales en los humanos también cumplen estas funciones (Nunnally, 1973; en Silva, 1989).

Fue Galton quien extendió los principios evolucionistas de Darwin hacia el campo de la psicología, donde se comprendía un gran número de problemas que tenían que ver con las variaciones y diversidades entre los individuos y entre los grupos.

En un sentido amplio, las diferencias encontradas entre la gente pueden considerarse como un producto combinado de la herencia y el medio, es decir, la naturaleza y la crianza. El concepto de naturaleza comprende los factores biológicos tales como antepasados inmediatos, raza, sexo y edad; el de crianza, todos los agentes sociales, educativos, culturales y otros de naturaleza extrínseca que moldean y norman nuestro comportamiento.

Galton señalaba que los individuos emparentados o no emparentados debían medirse de manera objetiva y en grandes grupos de sujetos con la finalidad de descubrir los grados de semejanza que existen entre ellos; ésto a través del método de correlación, el cual es un método valioso para el estudio de las diferencias individuales (Galton es a quien corresponde el

mérito de haber sido el primero en mostrar que pueden calcularse las relaciones cuantitativas que existen entre las capacidades y el haber despertado el interés en tales relaciones) a partir de las cuales se pueden descubrir en qué grado las diferencias individuales, en una variedad de medidas (variables) tienden a mantenerse congruentemente; y en qué medida personas que tienen parentesco entre sí, padres, hijos, hermanos; poseen rasgos en la misma cantidad. Por otro lado, reconoció la importancia de homogenizar las condiciones de estudio (situaciones problema) al evaluar diferentes sujetos. También llegó a establecer que no solo las características morfológicas se heredan, sino también las actitudes, destrezas y todos los rasgos de personalidad.

A principios de este siglo la psicología diferencial comenzó a tener un enfoque teórico definido y su mayor impulso lo obtuvo a partir de la aparición de las escalas de desarrollo elaboradas por Binet. En 1904, el ministro de educación pública de Francia designó a una comisión formada por médicos, educadores y hombres de ciencia; cuya tarea primordial fue el formular métodos y elaborar recomendaciones para la enseñanza de débiles mentales en la escuelas públicas de Francia.

Como producto de su trabajo en la comisión, en 1905 Binet en colaboración con Thoeophile Simon, publicó su primer escala para la medición de la inteligencia general; antes de Binet, las pruebas mentales se habían ideado principalmente para medir

una capacidad mental, tales como la facultad de aprender de memoria, la duración de la atención, la discriminación de números y el reconocimiento de formas, la velocidad y precisión de los movimientos voluntarios: Binet señalaba que para medir la inteligencia se deberían tomar en cuenta... "<<los procesos mentales superiores>> tal y como se revelan en el razonamiento, la imaginación y el juicio... puesto que es más probable que se manifiesten aquí las diferencias en cuanto a la capacidad intelectual..." (Garret,1975).

Para el año de 1908 Binet hace la primera revisión de su escala de inteligencia, en la cual se ordena por primera vez las pruebas por grupos de edades, constituyendo así la primera escala de edad. Dicha escala tuvo un interés especial dado que es en ésta donde Binet por primera vez introduce el concepto de <<Edad Mental>>.

La edad mental de un niño (EM) depende del número de pruebas que pueda pasar, por ejemplo, si un niño pasa con éxito las pruebas asignadas al grupo de ocho años, se dice que tiene una edad mental de ocho años sin que importe su edad cronológica (EC). Si el niño tiene cinco años de edad cronológica está adelantado tres años; si tiene ocho años está en el nivel normal y si tiene diez años está retrasado por dos años.

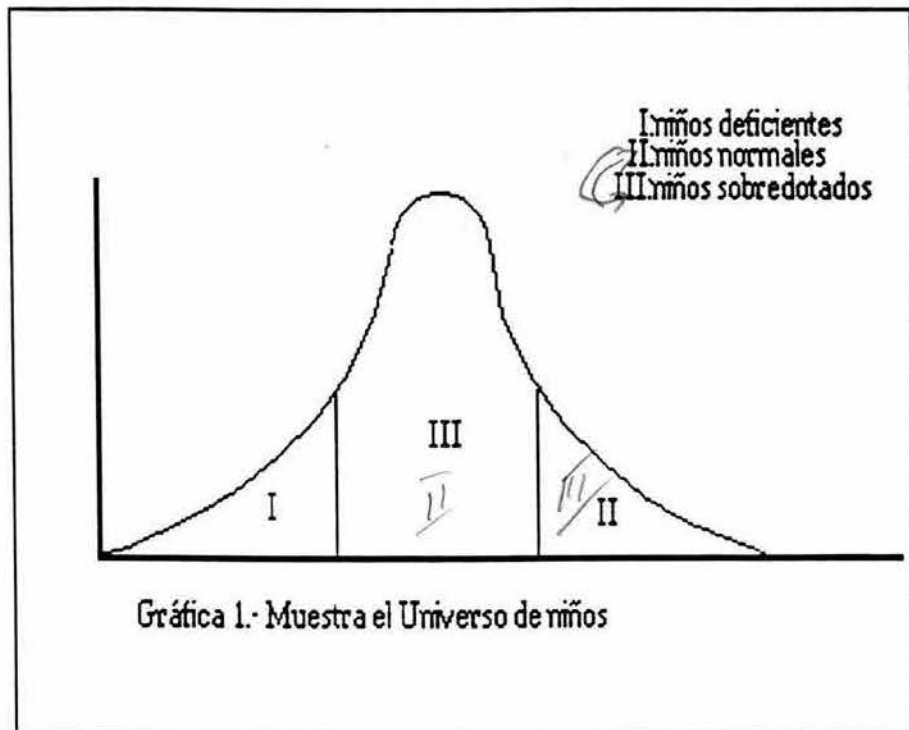
De esta manera, la ejecución del niño "en términos de edad mental" ha demostrado ser útil para la medición mental... tales

mediciones permiten realizar una rápida y significativa comparación del <<desarrollo mental>> de un niño con otro niño (Garret, 1975).

Hasta aquí la historia nos muestra como a partir de la medición de las diferencias individuales con los trabajos de Binet, empieza el desarrollo y popularización de los test de inteligencia hasta nuestros días (Anastasi, 1966; en Silva, 1989).

Con base a lo anterior la psicología diferencial supone desde sus bases teóricas que las diferencias individuales se distribuyen a lo largo de una escala continua con respecto a las características que se estén midiendo; dichas diferencias son más de tipo cuantitativo que cualitativo. Dicha teoría señala que la distribución no se da de manera uniforme a lo largo de una escala continua, si no que el mayor número de casos se agrupan en el centro, mientras que un número menor de casos se agrupan o distribuyen a lo largo de los extremos (ver gráfica 1).

La suposición de que tales diferencias individuales adquieren una forma de distribución normal, se adoptó de los resultados obtenidos en los campos de la biología sobre las



características físicas (estatura, peso, rapidez de crecimiento, color de piel, etc..); las cuales se distribuían conforme a una curva normal. Los teóricos pensaron entonces que las diferencias individuales en cuanto a aspectos psicológicos también deberían distribuirse conforme a una curva de tipo normal.

En resumen, Silva (1989, pág.16) señala que las suposiciones que sustentan la base teórica de la Psicología diferencial son: " a) la naturaleza de cualquier característica en la que difieran los individuos, es una variable cuantitativa y no de tipo cualitativo, b) las personas no se distribuyen uniformemente a lo largo del rango de variabilidad de la característica, sino que se agrupan de acuerdo a una curva

normal de probabilidad, y c) las diferencias individuales observadas en las personas son debidas a factores independientes o aleatorios."

1.2.2 PSICOLOGIA DE LOS RASGOS

Se ha señalado anteriormente por parte de la psicología diferencial que las diferencias de ejecución de los individuos se distribuyen conforme a una curva normal; ésto permitió el desarrollo tanto teórico como empírico, de una gran cantidad de instrumentos que intentaban medir algún fenómeno psicológico con el objetivo de determinar qué tanto una persona se desvía de la norma. Sin embargo persistía el problema de que si bien es cierto que existen diferencias individuales en las personas, también existen aspectos comunes a ellos que permiten agruparlas en categorías descriptivas bien definidas; ésto condujo a postular como RASGOS aquellas categorías que permiten conjuntar a las personas en agrupaciones más genéricas.

Es así que se señala a la psicología diferencial como una orientación interesada en la observación de diferencias entre individuos, en términos de rasgos intelectuales; y a la psicología de los rasgos como aquella orientación interesada en determinar la estructura de la personalidad y además comparar la ejecución individual o grupal de los individuos sobre uno o varios rasgos.

El término rasgo por sí mismo ha creado confusión debido a su empleo diferencial, sin embargo una concepción común y la

cual se tomará a lo largo del trabajo será la mencionada por Guilford (1959; en Silva, 1989)... rasgo es una característica generalizada y relativamente estable que hace diferente a un individuo de otro.

Para Allport (1977; en Silva, 1989), los rasgos no eran ficciones nominales o categorías descriptivas de la estructura de la personalidad, él señaló que son procesos que existen en la persona, que tienen una existencia nominal y que son independientes del observador. Además, Allport considera que los rasgos son entidades psicológicas que explican la conducta.

De esta manera la teoría de los rasgos supone la existencia de una estructura hipotética en las personas, que determina en gran medida la estabilidad de la conducta y su variabilidad, donde la finalidad de la psicología de los rasgos estriba en comparar a una persona contra todas las demás, con respecto a un rasgo en común de la personalidad.

La evaluación que se desprende entonces, se aboca a identificar y a aislar los rasgos para poder darles un nombre y una clasificación.

Posteriormente es en las primeras décadas de nuestro siglo cuando se produce el surgimiento y desarrollo de la instrumentación evaluativa (esencialmente pruebas de inteligencia y personalidad). Los psicólogos que trabajaban desde una perspectiva diferencial comenzaron a elaborar los procedimientos que llevarían a constituir las bases del

diagnóstico psicológico. Esta actividad se fue haciendo habitual en hospitales y clínicas, dando lugar a la psicología anormal (estudio científico de la conducta anormal o desadaptada) y pasando a ser los psicólogos, según los modelos médicos, examinadores psicológicos (Maciá y Méndez, 1988).

En años posteriores se incrementó el número de tests disponibles en diversos aspectos de la conducta; de hecho hoy por hoy su popularidad no ha disminuido, puesto que una de las actividades profesionales del psicólogo es el conocimiento y aplicación de una gran cantidad de pruebas psicológicas.

Sin embargo, con el paso de los años y el reciente desarrollo de la psicología conductual han surgido numerosas razones que llevan a los psicólogos evaluadores a cuestionar los sistemas de evaluación empleados. En primer lugar dicho sistema de evaluación partía del enfoque diferencialista de la psicología en el cual se perseguía la evaluación del individuo en una serie de rasgos, atributos y dimensiones que pretendían la predicción del comportamiento y la explicación del origen de dicha conducta. Según Fernández y Carroble (1983), este tipo de medición se observa actualmente en la mayoría de los tests existentes, los cuales han sido criticados señalando principalmente lo siguiente:

a) La falta de rigor de los instrumentos y de una base científica de los contenidos por ellos evaluados. Abbott (1973;

en Fernández y Carrobles, 1983), informó que de 106 estudios realizados con tests psicométricos de personalidad, más de un 45 por ciento no confirmaban las hipótesis establecidas. De la misma manera otros instrumentos han mostrado su eficacia relativa en el momento de discriminar entre grupos de sujetos, así como de predecir comportamientos. b) Los instrumentos utilizados bajo la psicología tradicional clasifican y describen a los sujetos con base a una serie de atributos (necesidades, rasgos, defensas, etc.) que se supone predisponen al sujeto a la acción y que llevan a una etiquetación de éstos.

c) Los tests no solo han sido contruidos con objetivos de investigación científica, los "poderes sociales" o "necesidades" han sido la principal esencia; durante las dos primeras guerras mundiales por ejemplo, las necesidades de selección dieron lugar a su desarrollo.

Así, algunos autores como Kanfer y Saslow en 1965 con la publicación de su libro "Análisis Conductual", sientan las bases para comenzar a hacer cambios en la evaluación psicológica. Ellos proponen el modelo conductual en contraposición a las aproximaciones tradicionales, el cual tiene como característica distintiva hacer una análisis funcional de la situación de evaluación a través de la descripción de la conducta, de los factores que la controlan y de los medios que se tienen para modificarla.

1.3 EVALUACION CONDUCTUAL

La historia de la evaluación conductual es relativamente corta, existen tres fuentes o antecedentes que según Fernández y Carrobles (1983) dieron lugar a su desarrollo:

1.- *La crisis de la evaluación tradicional, basada en los tests y técnicas de diagnóstico psicológico.*

Este enfoque evaluativo ha sido criticado como se mencionó anteriormente, por la falta de bases científicas de los contenidos.

Es en la década de los 60's cuando se pone de manifiesto la ineffectividad de las técnicas proyectivas, las múltiples fuentes de error de los cuestionarios de personalidad, así como cuestionamientos en relación a su fiabilidad y validez.

2.- *La inadecuación del modelo médico y del diagnóstico psiquiátrico en la consideración de los trastornos psicológicos.*

Es antigua la corriente de pensamiento que basa la conducta normal en trastornos biológicos (Hipócrates hizo una clasificación con base a cuatro temperamentos). Durante los siglos XVIII y XIX los hallazgos de la medicina dieron cierta base empírica a la consideración de trastornos psicológicos como producto de lesiones, de disfunciones o déficits del sistema nervioso, al igual que el hecho de haber encontrado una etiología orgánica a algunos trastornos del lenguaje como la

afasia, provocando el paso del modelo médico al comportamiento anormal.

Sin embargo, aún suponiendo que existan alteraciones bioquímicas o fisiológicas en ciertos trastornos conductuales, ésto no permite totalmente el traslado del modelo médico al tratamiento de los mismos.

Por otra parte, la formación predominantemente médica de los psiquiatras provocó el tratamiento médico de una serie de conductas, que pueden ser abordadas desde las condiciones ambientales que las mantienen, es decir, desde un modelo conductual.

3.- Aplicación de los paradigmas de la psicología experimental a la modificación del comportamiento.

La evaluación conductual surge de la mano de un modelo más amplio que aplica los hallazgos científicos de la psicología (fundamentalmente los experimentales) al campo aplicado.

Entre los hallazgos más importantes para la formulación y desarrollo de la evaluación de la conducta se encuentran:

a) El concepto de <<conductismo>> como uno de los modelos más relevantes de la psicología experimental.

b) La aplicación del condicionamiento clásico en la producción de cambios en la conducta normal y patológica.

c) Los hallazgos en torno al condicionamiento operante con Skinner en 1938; quien en 1953 da la formulación del enfoque evaluativo conductual, sosteniendo que las variables externas de

las cuales la conducta es función, proporcionan lo que se puede llamar un análisis funcional de la conducta, es decir, que se propone controlar y predecir el comportamiento del organismo individual.

d) Primeras aplicaciones del condicionamiento a problemas conductuales en humanos (con Watson y Rayner en 1920), cuya evaluación tendió a ser muy rudimentaria.

e) Los estudios del grupo Eysenck en 1952 en un hospital sobre la ineffectividad de los tratamientos psicológicos en uso o existentes. En dicha investigación, aparecen una serie de datos en donde se muestra que la tasa de recuperación espontánea de los trastornos neuróticos era, a lo largo de un intervalo de dos años, de cerca del 70% sin llevar a cabo ningún tratamiento, cuando las cifras ofrecidas por los psicoanalistas en relación a los porcentajes de éxito en sus tratamientos (de duración en su mayoría dos años) era del 50%.

f) Shapiro en 1950 sienta las bases metodológicas para una nueva utilización de los tests y el estudio del caso único, convirtiendo al proceso psicodiagnóstico en un proceso científico. Se propone el uso de tests psicológicos que servirían para la formulación de hipótesis, las cuales se contrastarían posteriormente, a través de otros tests.

En 1965 es cuando suele fecharse la constitución de la evaluación conductual concretamente con el trabajo de Kanfer y

Saslow, quienes presentan una alternativa funcional o analítico-conductual; partiendo de que la evaluación psicológica debe dirigirse a la <<descripción de la conducta, los factores que la controlan y el medio a través del cual puede modificarse>>.

La aportación fundamental es la de ampliar variables a considerar, es decir, variables organísmicas fundamentalmente cognoscitivas. Los métodos se amplían junto con la observación directa, los autoinformes, la entrevista. Se admite la utilización de tests psicológicos clásicos pero tomando las respuestas de los sujetos como muestras de conductas y no como signos.

Las características básicas del modelo conductual de tratamiento (y que, en definitiva van a medir las propias de la evaluación) según Fernández y Carrobles (1983) son las siguientes:

- Las bases teóricas están en aquellos principios demostrados empíricamente, tanto procedentes de la psicología del aprendizaje, como de otros procesos psicológicos (psicología científica).

- La metodología utilizada es la misma que la empleada en la investigación científica, con la única condición de adecuarla al caso individual.

- La investigación se dirige a conductas concretas, radicando su importancia en operativizarlas, medirlas

objetivamente y establecer cuáles son las variables ambientales o internas que mantienen o controlan las mismas y pasar entonces a su modificación.

Así, por evaluación conductual se entiende aquella alternativa a la evaluación psicológica que por medio de la identificación de las conductas objeto de estudio (motoras, fisiológicas y cognitivas); así como de las variables ambientales e/o internas que las mantienen y controlan, se puede realizar cualquier tipo de intervención psicológica.

1.4 EVALUACION CONDUCTUAL VERSUS TRADICIONAL

La evaluación tradicional supone la realización del psicodiagnóstico con base a test psicométricos, proyectivos o subjetivos (entrevistas no estructuradas, escalas de auto-apreciación), a través de los cuales puede llegarse a describir, clasificar y, en caso más extremo explicar la conducta de acuerdo al análisis de la estructura de la personalidad. En éste se articulan construcciones internas (psicométricas, psicodinámicas, psiquiátricas) subyacentes en el sujeto, inobservables y que predisponen a la acción.

Por otra parte la evaluación conductual sustenta aquel modelo que pretende el análisis objetivo de los comportamientos relevantes de un sujeto, y los niveles motor, fisiológico y cognitivo; así como la detección de las variables que la mantienen o controlan.

El punto central de controversia entre los modelos

tradicionales y el modelo conductual, son sus conceptos en relación a la explicación de los problemas de la conducta.

A su vez, la utilización en el campo aplicado de los hallazgos científicos de la psicología conductual va conformar un modelo nuevo de conducta anormal. Aunque en un primer momento, los terapeutas de conducta solicitaron la ayuda del psicodiagnóstico tradicional en las tareas de evaluación, no obstante se advirtió que ni los objetivos ni las técnicas servían para ofrecer un diagnóstico adecuado, surgiendo la necesidad de construir nuevas técnicas como una alternativa a la psicología tradicional, cuestionada entre otras cosas por su escasa eficacia.

Fernández y Carrobles (1983) señalan que las diferencias fundamentales entre la evaluación conductual y tradicional son de tipo conceptual y metodológico, las cuales se presentan en las siguientes tablas.

TABLA 1

COMPARACIONES CONCEPTUALES		
NIVEL CONCEPTUAL	EVALUACION TRADICIONAL	EVALUACION CONDUCTAL
Determinantes de la conducta.	Formulación teórica La Conducta en función del Organismo (C f O), determinantes internos e importancia del pasado.	Formulación teórica Existe interrelación entre la Conducta, el Organismo y el Ambiente. $\begin{array}{c} O \\ \swarrow \quad \searrow \\ C \quad \leftrightarrow \quad A \end{array}$ Determinantes externos e internos. Importancia del presente.
Unidades de análisis	Rasgos psicométricos: Introversión, Neurotismo. Rasgos Dinámicos: Conflictos, defensas. Enfermedades Mentales	Respuestas: Motoras, Cognitivas y Fisiológicas. Identificación de antecedentes y consecuentes de la conducta. Especificación de situaciones (variables físicas y sociales).
Consistencia vs. Especificidad	La conducta es estable y consistente.	La conducta depende de las variables situacionales y de la interacción entre la persona y la situación.
Interpretación de respuestas.	Como signos o síntomas	Como muestras de la conducta.

TABLA 2

COMPARACIONES METODOLOGICAS		
NIVEL METODOLOGICO	EVALUACION TRADICIONAL	EVALUACION CONDUCTUAL
Tipo de evaluación	Indirecta	Directa
Tipo de técnicas	<p>Exclusivas: -técnicas proyectivas</p> <p>Predominantes: -Autoinformes -Entrevista semiestructurada o libre.</p>	<p>Exclusivas: -Registro psicofisiológico</p> <p>Predominantes: -Observación sistemática -Autoregistros -Autoinformes específicos -Entrevistas estructuradas</p>
Clases de elementos	<p>En autoinformes -Items generales y ambiguos. -Alternativas de respuestas generales.</p>	<p>En autoinformes -Especificidad situacional. -Especificidad de respuesta.</p> <p>En observaciones. -Especificidad de categorías conductuales y de sus indicadores. -Muestreo situacional y temporal.</p>
Construcción de los instrumentos	<p>Comparaciones interindividuales. Validez empírica y de constructo.</p>	<p>Comparación intrasujeto. Validez de contenido Validación experimental de la evaluación.</p>

La evaluación conductual a diferencia de la evaluación tradicional se destaca por ser aquella orientación de la psicología aplicada, que mediante la utilización de los hallazgos empíricos y principios teóricos derivados de la aplicación del método científico en las distintas áreas de la psicología, explica el origen y mantenimiento de patrones de conducta; además de evaluar, prevenir y/o modificar estas conductas o situaciones a través de estudios experimentales controlados. Además según Maciá y Méndez (1988), la evaluación conductual tiene como propósito resolver problemas sociales e individuales en los diferentes ámbitos en que se emplee.

Pese a su relativa juventud, la evaluación conductual es una de las áreas de la psicología científica que más interés ha despertado entre los psicólogos aplicados. Sin pretender que dicha orientación psicológica resulte ser la <<panacea>> en la resolución de todos los problemas, ésta representa un paso importante en la psicología en tanto brinda la posibilidad de dar solución a muchos de estos problemas, y en general a mejorar condiciones de vida de los individuos.

La evaluación conductual surgió como una alternativa a los modelos tradicionales imperantes en la psicología clínica, siendo en esta área donde más se ha desarrollado y en donde se han obtenido mejores resultados, sin embargo, no es adecuado atendiendo a las áreas de expansión y desarrollo que abarcan en la actualidad, reducirla a una subdisciplina clínica en el

sentido tradicional.

Una de las características principales en el desarrollo de la evaluación conductual en los últimos años, según Maciá y Méndez (1988), es el incremento de sus áreas de aplicación que van desde las puramente clínicas a otras que pretenden mejorar las condiciones del hombre. La expansión de la evaluación conductual abarca diversas áreas tales como: el campo educativo o escolar, el área del deporte, el área ambiental, intervención en distintas instituciones (beneficiarias, de la tercera edad, etc.), problemas de la comunidad , el área laboral, etc..

Así mismo, dicha expansión ha llevado a la realización de un trabajo interdisciplinario en colaboración con profesionales de otras disciplinas, lo cual ha servido a su vez para la clarificación del rol del psicólogo aplicado.

En síntesis, la evaluación conductual no es un conjunto de técnicas, es por el contrario, una alternativa a la evaluación psicológica caracterizada por tener un objetivo definido y una metodología científica; entendiéndose por evaluación un proceso sistemático que se auxilia de la medición y descripción cuantitativa del comportamiento, utilizando instrumentos específicos (cuestionarios, tests, inventarios, etc.) que proporcionan una serie de datos a través de los cuales se tomarán juicios del evento; determinándose hasta qué punto se alcanzaron o alcanzarán los objetivos establecidos.

Es conveniente señalar que a menudo se utilizan como

sinónimos los términos de <<evaluación>> y <<medición>>. En consecuencia un administrador que aplique una prueba de habilidades lingüísticas a un solicitante del puesto de ventas, bien podría indicar que está "midiendo" la habilidad o que la está "evaluando", haciendo poco caso del significado específico de ambos términos; desde este momento se entenderá por <<medición>> la acción de asignarle numerales a objetos, ya que a la psicología no solo le interesa la descripción de los fenómenos sino también la medición de sus características.

Por otro lado algunas de las cuestiones importantes en la evaluación conductual son:

1.- *Determinar qué es lo que ha de evaluarse y ¿porqué?.*

No se deberá elaborar dispositivo alguno de evaluación en tanto no se hayan definido de forma clara y cuidadosa los propósitos de la evaluación, es decir, la definición e identificación de sus objetivos.

Uno de los factores que han afectado a la evaluación del comportamiento humano, ha sido la tendencia de concentrarse más sobre las <<técnicas>> que sobre el <<proceso>> mismo. Se utiliza con excesiva frecuencia pruebas y otros instrumentos de evaluación (por ejemplo dentro de la selección de personal en las empresas) sin que se tenga una idea por lo menos clara de que características son las que se están midiendo.

2.- *Las técnicas e instrumentos de evaluación y su selección en términos de los objetivos que han de evaluarse.*

Una vez que se establece con precisión qué aspecto del comportamiento humano ha de evaluarse, se eligen los instrumentos y técnicas más apropiados para la obtención de datos precisos y específicos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Una técnica por sí misma no proporciona sino una pequeña gama de índices de respuesta del sujeto en situaciones muy específicas. De hecho, la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluación son bastante restringidos en cuanto a su alcance, por ejemplo en una prueba de habilidades asertivas para un solicitante del puesto de ventas suministra datos importantes sobre su ejecución en situaciones muy específicas, pero tales datos poco o nada nos dicen acerca de su ejecución en situaciones bajo presión, en sesiones ejecutivas, si maneja un conocimiento general de su puesto, etc.. Con lo anterior se da por hecho que para evaluar una clase tan diversa de resultados, se requiere de la aplicación de un conjunto de pruebas y técnicas en la evaluación.

3.- Retroalimentación

La evaluación debe considerarse como un proceso cíclico, donde los evaluadores obtendrán de manera constante información sobre los resultados de la evaluación.

La evaluación ha de aplicarse a los objetivos, si estos fueron o no definidos en forma clara; si las técnicas e instrumentos de evaluación a través de los años mantienen su

validez y objetividad; si la ejecución sobre el juicio emitido alcanzó los objetivos planeados, si fue de esta manera cómo podría mejorarse la ejecución para que sea más efectiva o en caso de que la ejecución no cumpliera con los objetivos; evaluar cuáles fueron las fallas; si fueron los instrumentos, las variables manejadas, etc.

De esta forma, al ser la evaluación un proceso cíclico se obtendrán datos que modificarán en gran medida las teorizaciones y prácticas que se hace de cualquier ejecución humana.

4.- *Como medio para un fin y no un fin para sí mismo*

Comúnmente se cae en el excesivo uso de los instrumentos y técnicas de evaluación. Se aplican baterías de pruebas psicológicas así como un número considerable de entrevistas acompañadas de autoinformes, observaciones directas, registros de conducta verbal y no verbal; arrojando un caudal de datos los cuales el evaluador no sabrá como ordenar para pasar a un análisis preciso; repercutiendo en la emisión de un juicio de valor sobre el evento.

Para finalizar, la evaluación es por hoy la premisa bajo la cual se desarrolla todo trabajo psicológico. Por ello aún existe la constante sobre si la evaluación tradicional basada en el modelo médico es pertinente o han de evaluarse las ejecuciones del individuo según lo afirma la evaluación conductual; lo cierto es que la evaluación tradicional arrastra

décadas de <<triunfos>> así como el hecho de ser la primera que bajo el supuesto médico realizara una evaluación científica mientras que la evaluación conductual es relativamente joven y aún cuando ha cosechado éxitos no se puede hasta ahora señalar que éstos se mantengan en el futuro.

CAPITULO 2
LA PSICOLOGIA EN EL
AREA LABORAL

El objetivo de este capítulo es mencionar los antecedentes que dieron pauta al surgimiento de la psicología laboral y su posterior inserción en México; así como la actividad del psicólogo en esta área. Estos aspectos permitirán contextualizar la importancia que reviste la evaluación psicológica en el ámbito laboral.

2.1 ANTECEDENTES

Hacia finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX la sociedad inglesa (la más avanzada en el proceso de industrialización en ese momento) plantea claramente las relaciones entre el comportamiento y la productividad en los escritos de Jeremías Bentham Adam Smith, James Mill y John Stuart Mill, entre otros (Garret, 1975).

Bentham estableció e incidió en el desarrollo del "hedonismo psicológico" que explicaba la conducta social de las personas en función de la búsqueda "consciente" del placer y por lógica la evitación del dolor. Bentham elaboró la tesis de que los hombres trabajan en la misma proporción que obtienen beneficios para su sobrevivencia, es decir, que el trabajador está dispuesto a soportar la carga de trabajo en tanto su recompensa sea comparable en relación a su esfuerzo.

Esta explicación desarrollada en Inglaterra facilitó una visión integral del comportamiento laboral, al establecer que "ciertos objetos neutros se convierten en fuentes de placer o dolor y que por medio de la asociación, llegan a influir en

nuestro comportamiento como dolor o placer verdadero. Por ejemplo un pedazo de papel que no tenga ningún uso y que no nos inspire miedo será neutro, sin embargo, si este papel se asocia a la idea de valor entonces vale como objeto directo de satisfacción.

Estos movimientos asociacionistas llevaron a una concepción "naturalista" del comportamiento laboral. De esta manera, la teoría de Darwin sobre la evolución de los organismos y el proceso de adaptación a su ambiente como proceso de cambio continuo, fue generalizado por Spencer, extrapoliándolo al contexto social humano; se conforma así la teoría del Darwinismo social que señalaba que sólo los individuos mejor adaptados alcanzan la cima de la escala social. De tal forma que los más aptos mantenían los puestos de mando, mientras que los menos aptos tomaban posiciones sociales más bajas, justificándose por sí misma la existencia de ricos y pobres.

El Darwinismo social refuerza los postulados del individualismo y la libre competencia, premisas básicas de la práctica empresarial que constituyeron el desarrollo de una psicología utilitarista de las diferencias individuales, hacia finales del siglo XIX.

En dicho marco utilitarista, Taylor aporta innovaciones organizacionales que modifican en gran medida la práctica laboral en la descripción de puestos, la selección y

capacitación de los trabajadores, la implementación de los programas de incentivos y la organización de los procesos de trabajo.

De hecho la psicología que surgió de la sociedad industrial se interesó de inicio, en explicar las causas y la funcionalidad del comportamiento para su manejo y control, ésto a principios del siglo XX. Resulta difícil precisar su origen y el fundador de la disciplina, pero varios autores (Shultz, 1986; Blum y Naylor, 1985; Rivera, 1992; Peniche, 1989), coinciden en atribuir el origen de la Psicología Industrial al Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la Universidad del Noroeste, quien pronunció un discurso en 1901 sobre la aplicación de la psicología a la publicidad. Este honor se le concede también a Hugo Münsterberg (1863-1916), quien en 1911 formula las bases de la aplicación de la psicología científica al ámbito industrial, él era director del laboratorio de psicología en Harvard y en su libro "Psicología y Eficiencia Industrial" en 1913, define los conceptos de productividad y rendimiento como efecto de la contribución y el esfuerzo de los trabajadores.

Hugo Münsterberg encabezó el movimiento de la <<psicotécnica>> (definida como "la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana"), que se une perfectamente con la teoría clásica de la organiza-

ción, cuyas características principales enmarcaban una intensa y estereotipada descripción de roles y una gran división técnica del trabajo. Dicha teoría dio pie para la aplicación de la psicología de las diferencias individuales a través de la selección y la capacitación del personal y el establecimiento de los programas de incentivos.

Entre los trabajos que se le asignaron a Münsterberg se encuentran:

a) Investigar las causas psicológicas que ocasionaban los accidentes de los operadores de los tranvías eléctricos en la vía pública. Elaboró pruebas experimentales para determinar las habilidades que se requerían para ocupar el puesto de conductor.

b) A consecuencia del hundimiento del Titanic, ^{se} hizo una serie de estudios para la selección de los oficiales de la marina mercante, ya que algunos interesados opinaban que al chocar con el iceberg, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológica, dando órdenes contradictorias. Al efecto, diseñó pruebas para la selección de oficiales de marina. Algunos fenómenos sociales como la Primera y Segunda Guerra Mundial darían un gran auge a la psicología industrial. Shultz (1986), menciona que el nacimiento de la Psicología Industrial se inicia con la petición del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, que ante la necesidad de selección y clasificación de millones de reclutas,

comisionó a un grupo de psicólogos para que elaboraran un test de inteligencia laboral, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento (tests ALFA y BETA). Esta experiencia militar creó las bases de una dinámica proliferación de la actividad de la psicología industrial una vez concluida la guerra. Los tests del ejército fueron adaptados al uso civil y se inició un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria, en la atención clínica; muchos de los cuales se aplicaban en forma sistemática (a veces abusando de su uso).

Durante los años posteriores a la guerra, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. En la fábrica Western Electric situada en Hawthorne (Illinois), se iniciaron los famosos estudios "Hawthorne" acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

El estudio comenzó como una investigación de los efectos físicos del ambiente de trabajo sobre la eficiencia del empleado. Las cuestiones planteadas fueron: ¿Qué efectos causa en la producción un aumento de luminosidad?, ¿Influyen en la producción la temperatura y humedad?, ¿Qué sucede al fijar períodos de descanso?. A partir de tales cuestiones se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las

condiciones físicas.

Continuando con esta línea de investigación se introdujeron cambios en los períodos de descanso, los almuerzos gratis, una jornada laboral más corta; en donde cada cambio provocó un aumento en la producción. Sin duda, el resultado más importante fue identificar que al eliminar todas las mejoras, la producción continuó creciendo. Lo anterior no solo llevó a confirmar sino también a concluir que los efectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había asignado.

Los estudios de investigación mencionados abrieron nuevos campos de aplicación de la psicología industrial, en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas; los cuales influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción en el trabajo. Dichos estudios han sido considerados según Blum y Naylor (1985) como la serie de investigaciones más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron en el crecimiento y desarrollo de la psicología industrial.

Sin duda la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes en el crecimiento de la psicología en la industria, con su enorme participación al esfuerzo bélico, demostrando que la psicología aplicada podía ofrecer

importantes y prácticas contribuciones. Como en la Primera Guerra Mundial, se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También se elaboraron programas para la selección de oficiales, programas de adiestramiento y técnicas de análisis de puestos y evaluación de rendimientos.

Se introdujo a más de 2000 psicólogos, cuya principal contribución consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos en varias ramas de servicio. Era urgente identificar a quienes tenían la habilidad o podían aprender a operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; por lo cual se refinaron las técnicas de selección y adiestramiento.

La complejidad de la nueva maquinaria de guerra, propició la aparición de una nueva rama de la psicología industrial, la psicología de la ingeniería (llamada ingeniería humana o ingeniería del factor humano) en donde el psicólogo en estrecha colaboración con el ingeniero, suministraría información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan complejo como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques.

De esta forma, la psicología industrial se colocó en un lugar de mayor prestigio y reconocimiento a raíz de su notable inserción a la empresa bélica. Los jefes de gobierno e industria se percataron que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más

apremiantes. Su desarrollo se da entonces con el desarrollo tecnológico. La llegada de la computadora, por ejemplo, creó la necesidad de contar con programadores, los psicólogos requirieron establecer las aptitudes y habilidades necesarias para este trabajo, el tipo de personas que las posee, los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla.

De esta manera, se puede conceptualizar a la Psicología Industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología -considerando a la psicología como la ciencia de la conducta-, a los problemas relativos a los seres humanos en el contexto laboral.

2.2 LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN MEXICO

Como en muchos otros países, en México la Psicología Industrial se ha desarrollado a partir de la necesidad de solucionar problemas prácticos. Uno de los precursores en nuestro país fue el Dr. Francisco Garza quien en 1953, en el Congreso Científico Mexicano presentó una ponencia titulada "*La Psicología Industrial en México*", mencionando como antecedentes a la sistematización de la selección de personal, la fundación de un laboratorio psicológico en la penitenciaría del Distrito Federal a cargo del profesor Pablo David Boder, iniciándose así los primeros pasos para la clasificación y selección mediante pruebas psicológicas de los reclusos.

Otros trabajos relevantes son los realizados por el Dr. Roberto Solís Quiroga quien fundó el Instituto Nacional de

Psicopedagogía; posteriormente se funda el gabinete de psicología experimental en la Normal de Maestros, estableciéndose a la vez el laboratorio de psicología en la Facultad de Filosofía de la UNAM.

Oficialmente se ha tomado el año de 1923 como el inicio de la psicología industrial en México, pues el primero de febrero de dicho año, se fundó el departamento psicotécnico del Distrito Federal, mismo que empezó sus actividades con la adaptación del test de Binet aplicado a candidatos a ingresar al cuerpo de policía y otras dependencias, extendiéndose desde ese momento el empleo de los tests.

Uno de los investigadores más importantes por sus valiosas aportaciones fue el Dr. José Gómez Robleda, quien elaboró pruebas de eficiencia, atención, percepción, habilidad intelectual, sentido del espacio, sugestión y memoria; mismas que han sido modificadas para explorar la personalidad en el área industrial; dichos instrumentos se aplicaron por primera vez en 1942 en el Banco de México, con la finalidad de seleccionar y prevenir hechos antisociales. El método que se empleó consistía en examen médico, examen psicotécnico y encuesta social.

En Teléfonos de México, S.A, en 1944 se aplicaron con fines de admisión y promoción exámenes psicotécnicos, que consistían en: test de criterio, test de concentración, test de percepción auditiva, test de memoria de datos y coordinación de

números.

A partir de los resultados obtenidos en el Banco de México y en el Banco de Comercio, y de las necesidades de tener un personal más calificado se llega a la creación de un despacho de asesoría en el Instituto de Personal, A.C en 1950, cuyos fundadores fueron el Dr, Francisco Garza, el Lic. José M. Guarón y el Dr. German Herrera quienes asesoraban a empresas y bancos en la selección de empleados de oficina, ejecutivos y vendedores.

Por otra parte la incidencia de accidentes ferrocarrileros en 1955, llevo a la elaboración de un proceso de selección más estructurado, el cual consistía en:

a) Examen médico, b) Examen psicológico (test de eficiencia, tests de Raven, test de memoria, test de atención y test de Rorscharch), c) Pruebas fisiológicas (visión, audición y tiempos de reacción), y d) Cronaxia de los cuatro miembros.

Se puede apreciar el auge en el desarrollo de la psicología industrial en los años 60's y 70's con el surgimiento de despachos de asesoría psicológica, que se encargan de los procesos de selección de personal, capacitación, motivación y atención a los trabajadores (Martínez, 1977; en Rodríguez, 1991).

2.3 EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL AREA LABORAL.

En el campo de la psicología industrial y organizacional el psicólogo incursiona en diferentes actividades que van desde

reclutamiento y selección de personal; hasta la educación, inducción , capacitación , el estudio de las relaciones laborales, la investigación de los procedimientos de producción mediante la capacitación y calificación del personal.

Shultz (1986) ha señalado que algunas de las actividades que desempeña el psicólogo en la industria son:

1) Selección de empleados.

Uno de los problemas esenciales de toda empresa es el elegir a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en ella; así todo éxito o fracaso de una organización dependerá en gran medida de sus miembros.

La selección de personal sigue siendo un aspecto que requiere profundos conocimientos psicológicos e investigaciones científicas rigurosas; puesto que aún existen ejecutivos y jefes de personal que se valen del atuendo, la mirada, y la fuerza para determinar la capacidad de un empleado.

Por otro lado, resulta imposible encontrar al candidato idóneo si no se conocen con exactitud cuáles son las características de conducta o personalidad indispensables para ocupar el puesto. Una vez conocidos los pormenores del puesto, se establecen los métodos de selección y se averigua si éstos realmente eligen al mas idóneo de los candidatos.

2) Evaluación del rendimiento.

Una actividad ininterrumpida a lo largo de la actividad del psicólogo, es la evaluación de la calidad del rendimiento.

Es tan importante conocer tanto para la empresa como para el empleado qué grado de responsabilidad debe confiársele al empleado, debe o no promoversele de puesto, qué incremento salarial se le concederá el próximo año, si es preciso capacitarlo o bien despedirlo, etc. Las preguntas anteriores se contestarán con base a la calidad del trabajo desempeñado y es obligación del psicólogo elaborar los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles del puesto.

El desempeño del trabajador debe ser evaluado de forma objetiva y periódicamente, con la finalidad de realizar una adecuada selección y adiestramiento. De esta manera la evaluación del desempeño:

a) Suministra información a la empresa sobre la eficacia de sus procedimientos de selección y adiestramiento.

b) Brinda información sobre la eficiencia del empleado en su trabajo. Dichos datos ayudan a la gerencia a tomar decisiones sobre los posibles incrementos de sueldos, promociones, despidos y terminaciones de contratos.

c) Es de utilidad para retroalimentar al empleado sobre sus progresos o retrocesos laborales. Se ha confirmado a través de serias investigaciones que cuando al empleado se le informa de sus cualidades y deficiencias éste puede reorientar su ejecución hacia un mejor desempeño y crecimiento personal.

La tarea de evaluar se ha mencionado que es sencilla cuando se trata de personal operativo, donde sus ejecuciones se

pueden analizar cuantitativamente al compararla con la de otros trabajadores, basándose para ello en el número de unidades que producen por hora (cantidad de trabajo, número de piezas, número de hojas escritas, etc.). Sin embargo, existen actividades que no se alinean a dicho tipo de estimaciones como en el caso del trabajo ejecutivo; por ejemplo, no se pueden medir el número de ideas por día o la cantidad de creatividad para acelerar la producción, dicho de otra manera, la ejecución no puede ser descrita con sencillez, lo cual no implica que dejen de evaluarse periódicamente y con la mayor objetividad e imparcialidad que requieren.

3) Adiestramiento y Desarrollo.

De la misma manera que los individuos mal seleccionados son motivo de múltiples dificultades para la empresa, también lo son los empleados que no reciben un adiestramiento adecuado. En la industria, el objetivo principal del adiestramiento es habilitar a los individuos en las actividades de su puesto, para que el rendimiento del empleado sea óptimo. El psicólogo industrial tiene entonces una gran responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de adiestramiento que se pretendan aplicar a los empleados de la empresa.

4) Liderazgo.

Uno de los grandes retos que atañen al psicólogo en la industria consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes

eficientes a todos los niveles, lo anterior por dos motivos:

a) El empleado trabajará bajo las órdenes de un superior cuyo estilo y carácter influirán en el rendimiento y satisfacción con su empleo.

b) Dado que la mayoría de los líderes del área industrial provienen de institutos de enseñanza superior, es factible que el propio psicólogo llegue a ocupar un puesto directivo; por lo cual habrá de interesarse en las habilidades propias del liderazgo, además de que investigará los diversos tipos de supervisión a fin de investigar sus efectos diferenciales en el desempeño del empleado.

5) Motivación, Satisfacción y Participación activa en el trabajo.

Los aspectos que influyen en la eficiencia de la organización en una empresa son la motivación de los empleados para realizar su actividad y la satisfacción que obtienen dentro de la empresa; dichos aspectos a su vez se ven afectados por la calidad del liderazgo, las oportunidades de ascenso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmósfera física y psicológica de trabajo, etc.

Así, una de las actividades del psicólogo dentro de esta área será el realizar investigaciones por medio de las cuales se decida cuál de los aspectos favorecen o desfavorecen la motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo.

6) Psicología Organizacional.

El hombre siendo un ser social no podrá trabajar de forma aislada. No importa si trabaja en una aula, en un laboratorio, un almacén o fábrica; su labor tendrá lugar dentro un contexto de elementos formales e informales de una empresa, en donde se manifestarán las cadenas formales de mando y la descentralización del poder.

El psicólogo organizacional no se limitará a examinar la estructura formal de una empresa, sino también a estudiar sus aspectos informales tales como la organización de pequeños grupos de trabajadores, los cuales establecen normas y pautas de conducta que no coinciden o concuerdan con las impuestas por la empresa, que llevan a fricciones que dificultarán en mayor o menor escala el desarrollo de la empresa y su producción, así como crear un clima desagradable hacia los otros trabajadores.

Aunque el psicólogo puede desarrollarse en diferentes áreas como se ha mencionado anteriormente; a menudo tiene como tarea principal el seleccionar personal, siempre mediante tests; en la actualidad también se le utiliza para entrenar al personal que no está lo suficientemente apto; mediante la capacitación o reevaluación del mismo. Además la actividad del psicólogo está encaminada a dirigir los procedimientos de trabajo dado su carácter de especialista de la conducta; por lo cual no debe actuar como un simple auxiliar (Rodríguez, 1991)

Lo anterior se confirma con la investigación de Cortés

(1979; en Gutiérrez, 1982) quien encontró que el porcentaje de psicólogos del área metropolitana que realizaba actividades de reclutamiento, selección y entrevistas era del 10.33%, en aplicación de pruebas psicológicas y redacción del reporte psicológico del candidato fue del 11.41%. El porcentaje restante (78.26%) es compartido por licenciados en administración de empresas, ^{Ingenieros} ingenieros en relaciones industriales, contadores y secretarías.

Con lo que respecta a las actividades que comúnmente desempeña el psicólogo en la industria, Grados (1988) ha señalado las siguientes áreas con sus respectivos porcentajes: en reclutamiento y selección un 37.50%; análisis y valuación de puestos, 18.75%; relaciones laborales, 10.00%; desarrollo organizacional, 8.75%; estudios de método de trabajo, 6.25%; higiene y seguridad industrial, 6.25%; capacitación, 6.25%; diseño de sistemas hombre-máquina, 2.50%; sueldos y salarios, 1.25%; mercadotecnia, 1.25% y finalmente calificación de méritos, 1.25%.

A pesar del notable desarrollo de la psicología industrial y de la evolución del papel del psicólogo, la actividad tradicional sigue siendo la selección y colocación de empleados, en donde interviene de forma decisiva en la elección del candidato para el puesto idóneo y viceversa.

Este procedimiento se abordará de manera más amplia en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3
PROCEDIMIENTOS PARA LA
SELECCION DE PERSONAL

A lo largo de este capítulo se describirá el proceso de selección, tomando en consideración dos enfoques, el Tradicional y el Científico, enfatizando las ventajas que este último brinda al proceso de selección. Asimismo, se señalará la importancia que tiene la elaboración del análisis de puestos y su aplicación en el reclutamiento y la selección del personal.

3.1 SELECCION

Las actividades tradicionales del psicólogo en la industria han sido el reclutamiento y en selección de empleados, estas actividades coinciden como ya se mencionó, con la primeras formulaciones de la psicología industrial teniendo como precursores en la década de 1900 a Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott. Ellos se interesaban por distinguir a los "buenos" trabajadores de los "malos", con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección.

Algunos autores han definido a la selección como:

- Un proceso sistemático cuyo objetivo es obtener información verídica para elegir a la persona idónea para ingresar a una organización (Rodríguez, 1991).

- La serie de técnicas dirigidas a escoger, de un grupo (población), a personas disponibles para su contratación en cualquier momento. Por lo cual, la selección no es un proceso aleatorio, puesto que los elegidos son aquellos que tienen mayores posibilidades de ser los mejores empleados que los rechazados (Blum y Naylor, 1985).

- Para Grados (1988), la selección consiste en una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

- Orozco (1980) da una visión más amplia de lo que es la selección, ya que menciona que este proceso también puede servir para orientar al candidato a encontrar el empleo adecuado a sus habilidades y no se limita este proceso a la contratación de personal.

- Finalmente, Arias (1986) define a la selección de personal como un procedimiento que se orienta a encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado, tomando en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el candidato pueda encontrar al desempeñarse activamente en el puesto vacante.

Tomando en cuenta las consideraciones de Arias (1986) y Orozco (1980), la selección implica un procedimiento encaminado a encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante y viceversa, de tal manera que se cubran las necesidades de la organización y del candidato.

Las formas de selección pueden dividirse en dos grupos fundamentales: el procedimiento científico y el tradicional, este último incurre en una serie de fallas, a continuación se describirá cada procedimiento.

3.1.1 PROCEDIMIENTO TRADICIONAL

Antes que la psicología industrial se desarrollara, los procedimientos de selección comúnmente se basaban en las atributos del candidato sin explorar o entrar en un estudio objetivo de éste. Los criterios "tradicionales" se siguen utilizando actualmente, sobre todo cuando en las empresas no existe un psicólogo industrial o cualquier otro profesionalista afín que elabore un procedimiento de selección sistematizado.

Como lo indica su nombre, el procedimiento tradicional según Rivera (1992) es una forma de selección basada en las costumbres, entre ellas:

A) LAS RECOMENDACIONES

Consisten en colocar a una persona en un puesto sin tomar en cuenta los conocimientos y las aptitudes que posee y basándose solo en el compadrazgo o la amistad, razón por la cual esta forma de selección no es adecuada.

B) CARTAS DE REFERENCIAS

También es un procedimiento inadecuado, ya que a veces si es un buen empleado se extiende una carta de manera concreta para dificultar su retiro y en caso contrario, cuando se requiere quitarse a un empleado de encima se elabora una recomendación en términos muy favorables. Este tipo de referencias suelen utilizar frases prehechas que no indican las cualidades de la persona, por lo que solo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

C) REFERENCIAS ORALES

Estas son mejor que las escritas porque están libres de frases estereotipadas y además se puede abundar en algunos otros aspectos.

D) FISONOMIA

Se opta por hacer la selección con base a aspectos físicos tales como: estatura, tez de piel, color de cabello; cometiendo el error de relacionarlos con la inteligencia, los conocimientos y las aptitudes; sin saber que tales características sólo adquieren importancia cuando son requisitos para cubrir el puesto, como en el caso de edecanes o modelos.

E) IMPRESION PERSONAL

Se basa en el juicio que se hace del candidato tan solo con verlo la primera vez; sin embargo, la simple apreciación no es suficiente ya que intervienen sentimientos de simpatía o antipatía.

F) FOTOGRAFIA

Es aún más erróneo que el anterior, puesto que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede perjudicar o beneficiar al candidato.

G) CURRICULUM VITAE

Tampoco es eficiente dado que las habilidades del solicitante no son verificadas; aunque supera en fiabilidad a los anteriores.

Se recomienda nunca utilizarlas?

H) ESCRITURA

Los dictámenes grafológicos no proporcionan información válida, ya que no se cuantifica la inteligencia ni los conocimientos, ni las aptitudes.

El atractivo de estos procedimientos ha consistido en la facilidad con que la información requerida parece obtenerse, sin embargo su interpretación es totalmente subjetiva y por tanto de mínima validez y confiabilidad.

3.1.2 PROCEDIMIENTO CIENTIFICO

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas por medio de las cuales se hace una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Dichos elementos hacen que este procedimiento supere al procedimiento tradicional; ya que además de incluir la realización de una entrevista, la aplicación de pruebas psicológicas sigue una secuencia de pasos debidamente estructurados, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del comportamiento del individuo y predecir su desempeño futuro (Martínez, 1991; Rodríguez, 1991 y Rivera, 1992).

Grados (1988) ha diseñado un procedimiento para la selección de personal que si bien no es el único, puede adecuarse a las necesidades de cualquier organización, puesto que describe una secuencia sistemática de pasos a seguir en la realización de éste (ver diagrama 1).

↳ también
a tradi-
cional!

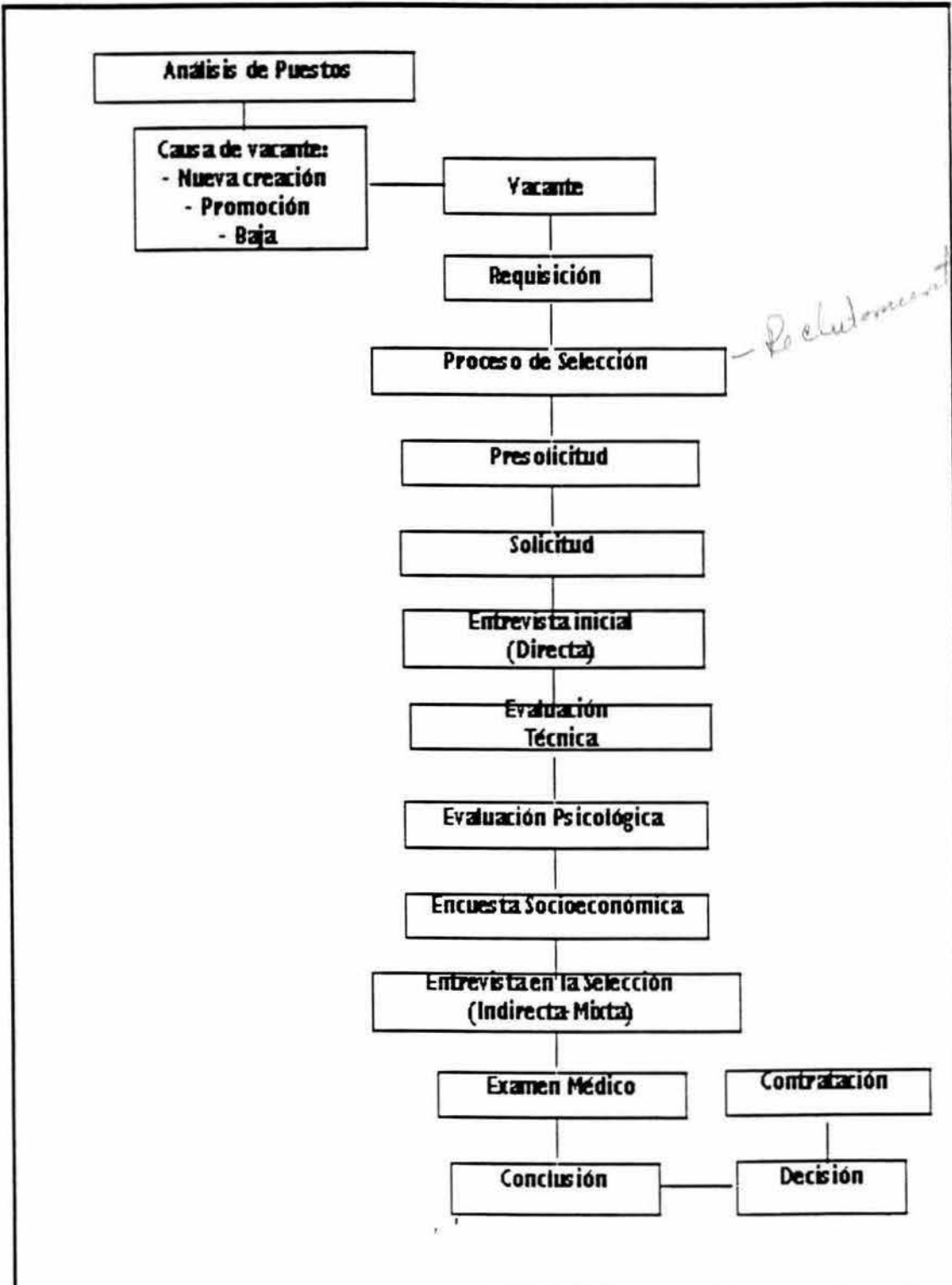


Diagrama 1 Selección de Personal

A continuación se explicarán cada uno de los pasos a seguir en el procedimiento de selección de personal.

1.- ANALISIS DE PUESTOS

Antes de iniciar cualquier selección, Grados (1988) señala que como paso previo se debe elaborar un *ANALISIS DE PUESTOS*. En primer lugar menciona que un puesto es "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". Tal concepto implica dos aspectos fundamentales:

- * Su contenido está determinado por un conjunto de funciones concretas.

- * Sus requisitos están conformados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; elementos importantes para un desempeño laboral eficiente.

El análisis de puestos según Rivera (1992), es la técnica que sirve para determinar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el candidato que vaya a realizarlo.

Esta técnica tiene como finalidad conocer qué hace cada trabajador, así como las habilidades y aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto; entre las finalidades específicas de esta técnica pueden citarse cuatro:

- 1) El mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Al determinar las obligaciones de cada empleado, se

precisan las responsabilidades y las características que tiene cada trabajo, facilitándose la planeación y distribución de labores, permitiendo la incorporación de procedimientos modernos de trabajo y orientando tanto al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.

2) La preparación de exámenes de admisión.

Posibilita la realización de medidas precisas y objetivas de los solicitantes de empleo, llevando a una selección juiciosa y eficiente.

3) La estructura de programas de entrenamiento.

Para lograr la máxima eficiencia del empleado entrenándolo en habilidades concretas para el puesto que vaya a desempeñar.

4) El desarrollo de la valuación de puestos.

Con esta técnica se valoran de manera más objetiva los factores que integran cada puesto, dando la posibilidad de precisar la justa retribución por las labores desarrolladas.

El término análisis de puestos se confunde con frecuencia con las siguientes expresiones: "descripción de puestos", "especificación de puestos", "clasificación de puestos", "evaluación de puestos", etc.; pero sucede que tales conceptos por lo general corresponden a las partes que integran el análisis de puestos o alguna de las técnicas derivadas de éste.

Para llevar a cabo el análisis de puestos es necesario seguir una serie de pasos o actividades denominados <<proceso

de análisis de puesto>>, lo que permite establecer una secuencia ordenada para el logro de los objetivos establecidos.

Los pasos involucrados incluyen algunas actividades previas a éste, otras se encaminan hacia la obtención de datos y a la elaboración y entrega de los resultados.

Grados, (1988) plantea un procedimiento general para realizar el análisis de puestos, que si bien no es el único, representa todas las actividades o pasos a seguir en el análisis.

A) APROBACION GERENCIAL

La aprobación de la gerencia es esencial, así como punto de inicio para la implementación de cualquier innovación. Debe plantearse de forma clara y precisa la inversión y los beneficios que se obtendrán con el análisis o nuevo puesto a crear.

B) FIJAR OBJETIVOS

Resulta indispensable determinar con precisión qué objetivos se persiguen con el análisis, los diversos factores que han de investigarse, la forma en que se recabarán y estructurarán los datos, etc.; en síntesis, consiste en responder a las preguntas ¿Qué es lo que va a servir? y ¿Para qué va a servir?.

C) ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION

Sirve para determinar la secuencia temporal en que se hará

el análisis, calculando los tiempos aproximados en que se irán cumpliendo los objetivos ya establecidos.

D) SELECCION Y ENTRENAMIENTO DE ANALISTAS

Es necesario que el analista posea ciertas habilidades de observación, comunicación clara, y objetiva tanto verbal como escrita a través de las cuales recabe la información necesaria. En caso contrario se le deberá entrenar en el manejo de técnicas y situaciones determinadas; lo anterior será por la propia empresa o por alguna persona que sea ajena a ella.

E) CAMPAÑA DE INFORMACION A TRABAJADORES

Para un eficiente análisis de puestos se requiere contar con la cooperación de los trabajadores; por lo que se les informará por medio de folletos, carteles, boletines, etc.; sobre lo que se va hacer indicando las facilidades y beneficios que se persigue con el análisis haciendo hincapié sobre la importancia que tendrá su participación en éste.

Se debe garantizar que la información llegue a cada individuo o grupo de personas que laboran en la organización.

F) SELECCION DE TITULARES DE PUESTO PARA LA RECABACION DE INFORMACION.

Para garantizar la eficiencia del análisis es importante seleccionar a los trabajadores adecuados que informarán sobre el puesto, la selección se basará en las siguientes características:

- * Experiencia en el puesto
- * Rendimiento adecuado
- * Facilidad para comunicarse
- * Responsabilidad
- * Tipo de relación con los otros trabajadores

La participación del Sindicato en la realización del análisis también es importante, ya que puede influir favorable o desfavorablemente en el personal.

G) METODOS DE TRABAJO E INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la recabación de información, entre los más comunes se encuentran: a) la observación directa, b) la entrevista y c) cuestionarios. Para su selección debe seguirse un orden, secuencia y nivel de aplicación; es decir, se tomarán en cuenta el tipo de lenguaje que ha de utilizarse de acuerdo a la población que sea dirigido.

a) Observación directa

Se lleva a cabo en el lugar donde se desarrolla la actividad y es preciso tomar datos por escrito, se requiere un ambiente agradable donde el trabajador no se sienta incómodo con la presencia del analista para que el primero realice su actividad de la manera más natural. Este método permite obtener información directa, pero no debe usarse de forma

exclusiva, puesto que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales que no se llevan a cabo en el momento de la observación.

Se recomienda utilizar registros anecdóticos para establecer los antecedentes y consecuentes de las conductas en un momento determinado.

b) Entrevista

La observación directa puede complementarse con un entrevista en la cual el trabajador pueda hablar ampliamente sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le debe permitir que lo haga de manera extensa, cuidando que sea lo más ordenado posible.

Se preguntará con precisión ¿Qué es lo que hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con que fin lo hace?, ¿Cuándo lo hace? y ¿Dónde lo hace?.

Es indispensable establecer un rapport con el empleado dado que de éste depende que se tenga una mejor información sobre las actividades que realiza.

c) Cuestionarios

Para que cualquier registro de datos sea lo más válido y confiable es necesario establecer claramente el tipo de información que se desea obtener. Existirán casos en los que los cuestionarios deberán ser extensos y contener toda la información de un análisis de puestos completo. En la

práctica, comúnmente se utiliza solamente una de las técnicas anteriormente descritas, o bien la combinación de dos de ellas (entrevista y cuestionario) debido a factores de costo y tiempo. No obstante una aplicación de las tres técnicas resultaría favorable para cualquier análisis de puestos.

H) ELABORACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Una vez recabados, verificados y analizados los datos, se procederá a la elaboración definitiva del análisis describiendo sistemática y detalladamente los elementos que lo integran. Tal informe se redactará en términos precisos, claros y sin ambigüedades.

Los elementos que se incluyen en el contenido y requisito del puesto (Grados, 1988) pueden determinarse con base a dos aspectos esenciales:

- *Descripción del puesto
- *Especificación del puesto

I) DESCRIPCION DEL PUESTO

La descripción del puesto es un producto del análisis, el cual consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto. La descripción está conformada en tres partes:

- Descripción del encabezado (ficha de identificación)
- Descripción genérica
- Descripción específica

Hay otros.
Hasta ahora
descripción
de los puestos
etc

Descripción del encabezado

Comprende los datos que permiten identificar el puesto, contiene los siguientes aspectos:

a) Título del puesto.- Es el que se le da oficialmente, debe ser lo más breve posible y sintetizar todos los elementos que componen el puesto.

b) Clave.- Número con el cual se encuentra archivado el puesto.

c) Categoría.- Rango que se le otorga de acuerdo a lo que establece la empresa y las leyes laborales. La mayoría los engloba de la siguiente forma: niveles ejecutivo (directores, gerentes, subgerentes y contralores), intermedio (jefes de departamento, supervisores) y operativo (técnicos auxiliares y obreros).

d) Horario.- Incluye la hora de entrada y salida.

e) Sueldo asignado al puesto.- Se determina lo que gana al ingresar y los ascensos obtenidos; con la finalidad de vislumbrar posibles aumentos y promociones dentro de la empresa.

f) Ubicación del puesto.- Es la localización del puesto dentro de la empresa; la cual se puede determinar por medio de un organigrama o a través de una descripción por escrito donde se incluya al departamento, sección o taller a la cual esté inscrito.

g) Jerarquía y contactos.- Se anota quién es el supervisor

inmediato y cuáles son los trabajadores a su cargo. Además se deberán anotar cuáles son los contactos con otros miembros de la empresa y con aquellos externos a ésta.

h) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.- No es necesario poner el nombre de cada empleado, solo hay que indicar cuántos.

Descripción del encabezado

A través de éste se da una explicación en forma muy breve sobre el conjunto de actividades del puesto. Su principal función es el mencionar el objetivo fundamental del puesto.

Descripción específica

Aquí se detalla cada una de las operaciones que se realizan en el puesto. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo de actividades, es de utilidad dividirlo en etapas y analizarlo operativamente a través de los cuestionamientos ¿Qué hace?, ¿Cómo, cuando, con quién y donde?, incluyendo las siguientes partes:

- * actividades diarias
- * actividades periódicas
- * actividades eventuales
- * accesorios del puesto (son aquellos elementos físicos que permiten el desarrollo óptimo del puesto. Incluye equipo, maquinaria, recursos técnicos, papelería, etc.)

J) ESPECIFICACION DEL PUESTO

Su descripción consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto.

Habilidad.- Capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos tipos:

a) Habilidad física.- Se determina a través de los siguientes aspectos:

- * Entrenamiento
- * Destreza
- * Agilidad
- * Rapidez

b) Habilidad mental.- Incluye aspectos como:

- * Escolaridad
- * Experiencia
- * Criterio
- * Iniciativa
- * Conocimientos
- * Capacidad de expresión
- * Ingenio

Responsabilidad.- Se deriva de la posibilidad de medir la responsabilidad en términos de probabilidad, riesgo y consecuencia de los errores que pueda cometer el trabajador, en relación al proceso productivo, con el equipo que maneja, conductas confidenciales, etc.

La responsabilidad puede ser:

- a) Por el trabajo de otros.- Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con relación a las actividades o funciones que desempeña el ocupante del puesto.
- b) Por valores.- Se especifica el monto aproximado de éstos para determinar el grado de responsabilidad y pueden ser por dinero, equipo o información confidencial.
- c) Por trámites, procesos o procedimientos.- Cuando el empleado debe realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuado puede incluirse la responsabilidad tiempo-calidad.

En general las responsabilidades sirven también para determinar salarios, si es necesario asegurar al personal, etc.

Esfuerzo.- Puede ser de tipo físico o mental y se determina en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

a) Esfuerzo físico.- Comprende aspectos como:

- * Fuerza física requerida
- * Tensión muscular
- * Cansancio físico
- * Postura

b) Esfuerzo mental:

- * Atención visual y auditiva
- * Fatiga mental

- * Concentración
- * Tensión nerviosa
- * Volumen y ritmo de trabajo

Dentro del análisis debe tomarse en cuenta las distancias que recorre el trabajador en el desempeño de sus labores, la velocidad con que las lleva a cabo, etc.

Condiciones físicas.- Son todas aquellas condiciones del medio ambiente en las cuales se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume quien ocupa el puesto:

- * Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
- * Posición (postura que adopta el trabajador para ejecutar sus actividades. Debe describirse en términos fisiológicos).
- * Riesgos, que pueden ser de dos tipos: por accidentes o por contraer enfermedades. En el análisis se toma en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.

Otros requisitos.- En general se refieren a condiciones de tipo físico que necesita el sujeto para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de las políticas de la empresa, se pueden distinguir:

- * Edad (se señala los límites mínimos y máximos)
- * Estatura
- * Sexo
- * Peso

- * Estado Civil
- * Disponibilidad para viajar
- * Presentación
- * Nacionalidad

K) ANALISIS DE PUESTOS A NIVEL EJECUTIVO

Como se ha revisado, el análisis de puestos es una técnica de gran utilidad dentro de la empresa, pero reviste mayor importancia cuando se trata de las funciones del personal ejecutivo y gerencial, ya que estos puestos son parte vital en tanto son los encargados de impulsar y modernizar la organización de la empresa.

Según Grados (1988), hacer un análisis para un puesto ejecutivo no es lo mismo que hacerlo para un empleado o trabajador de nivel operativo; ya que para realizarlo se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

En primer lugar, se toma en consideración que al tratarse de un puesto ejecutivo, el candidato debe superar los requisitos mínimos de éste, lo cual no solo es deseable sino conveniente. Así por ejemplo, un gerente que se conforma con lo estrictamente necesario y normal es menos valioso que aquél que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora los objetivos encomendados. Un análisis debe entonces considerar las características mínimas superables que, por lo general, se desean rebasar.

Un segundo aspecto, es que con frecuencia, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, un solo hombre ocupa varios puestos o desempeña de forma permanente actividades que no corresponden a su puesto (lo anterior debido a razones económicas generalmente). De tal forma podemos ver que un gerente se encarga de realizar varias funciones como: capacitación, coordinación de área, relaciones industriales, etc. En estos casos el análisis debe contemplar las diversas funciones de hacer una descripción según la naturaleza de cada una de ellas.

Finalmente el tercer aspecto concierne a la confusión entre las funciones que se realizan y el nivel jerárquico que se tiene. Ocurre que existen puestos con las mismas o similares funciones y que difieren solo por el nivel jerárquico entre ellas. Ejemplo de lo anterior, es que un gerente llame a un colaborador "auxiliar de gerente", cuando dicho colaborador suele llamarse a sí mismo "subgerente".

La manera de conformar el análisis de puestos a nivel ejecutivo se plantea de la siguiente manera:

Título del puesto

Se deben fijar perfectamente los títulos dentro de la empresa.

Posición en la estructura de la empresa

Debido a que en este nivel convergen todas las líneas

superiores de autoridad y responsabilidad, se debe fijar cuidadosamente la posición jerárquica, bajo los siguientes aspectos:

a) Además del jefe inmediato, al cual debe reportarse el ejecutivo con respecto a la totalidad de problemas que tiene a su cargo, deberá informar a aquellos que tienen sobre él una autoridad funcional.

b) En cuanto a los subordinados se distinguirán a aquellos que de forma inmediata le reportan, quiénes los hacen en forma lineal y quienes tienen carácter de staff, también aquellos que aunque son subordinados de quienes dependen inmediatamente de él, siguen estando bajo su responsabilidad.

c) Se marcarán los contactos que son permanentes, ya sean estos internos o externos y que por su importancia son típicos al puesto. Se omitirán los contactos eventuales.

Deberes generales

Resulta difícil definirlos pues se corre el riesgo de hacerlo con ambigüedad, debido a la gran variedad de funciones que realiza un jefe a nivel ejecutivo. Los siguientes aspectos derivados de elementos administrativos, pueden ayudar a definir este punto:

a) Planificación.- Se señalan las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas; es básica la función de supervisión.

b) Organización.- Se distribuyen las actividades de los subordinados, delegando la autoridad en los jefes inferiores y fijando responsabilidades a todos y cada uno de los miembros que ejercen una función de mando.

c) Integración.- Se eligen los recursos humanos adecuados, los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.

d) Dirección.- Es fundamental la función de guiar a los subordinados en la realización de los planes y programas de trabajo.

e) Control.- Son los medios que permiten comparar los resultados estimados con el fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hayan presentado en la realización de los programas.

Funciones básicas

Estas deben seguir un orden funcional y no cronológico, ya que el ejecutivo no puede atender los asuntos que se le presentan en un orden predeterminado.

Descripción específica

Aquí se distinguen las actividades diarias de las periódicas y de las eventuales, valorando el tiempo de las dos últimas, lo anterior con la finalidad de tener una idea de cómo se distribuye el tiempo en un puesto ejecutivo.

Especificación del puesto

Los factores más usuales que han de tomarse en cuenta son:

- * Conocimientos necesarios para ocupar el puesto
- * Experiencia ocupacional
- * Autoridad y responsabilidad

Características que se requieren para ocupar el puesto

a) **Intelectuales:** Nivel de inteligencia, capacidad de imaginación, de atención, etc.

b) **Físicas:** Edad, sexo, nacionalidad (en algunas organizaciones, debido a sus políticas internas, los puestos de nivel ejecutivo se reservan a personas con nacionalidad del país de origen de la organización).

c) **Sociales:** Nivel socioeconómico, trato, etc.

d) **Psicológicas:** Personalidad, extroversión, don de mando, lealtad, etc.

2.-REQUISICION

El tener el análisis de puestos facilita el cubrir una vacante de manera oportuna, ya sea que se solicite por la creación de un nuevo puesto, promoción o baja; el departamento correspondiente por medio de un documento <<requisición>> informará el reemplazo de personal, señalando los motivos que lo ocasionan, fecha en que debe ser cubierto, tiempo en que deberá realizarse la contratación, turno, horario y sueldo (Rodríguez, 1991).

3.- RECLUTAMIENTO

Una vez realizado el análisis de puestos, el psicólogo iniciará la búsqueda de aquellos elementos humanos que requiera la empresa; para lo cual se utilizará la técnica denominada <<reclutamiento>>, la cual ha sido definido por Grados (1988) como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Esta técnica puede realizarse en dos niveles:

- 1) Cuando la empresa es de reciente creación
- 2) Cuando la empresa ya está constituida; en este caso se efectúa en dos momentos: a) cuando la empresa tenga que cubrir un puesto determinado y b) cuando existe una rotación constante de personal. Los aspectos más importantes en el proceso de reclutamiento se señalan en el diagrama 2.

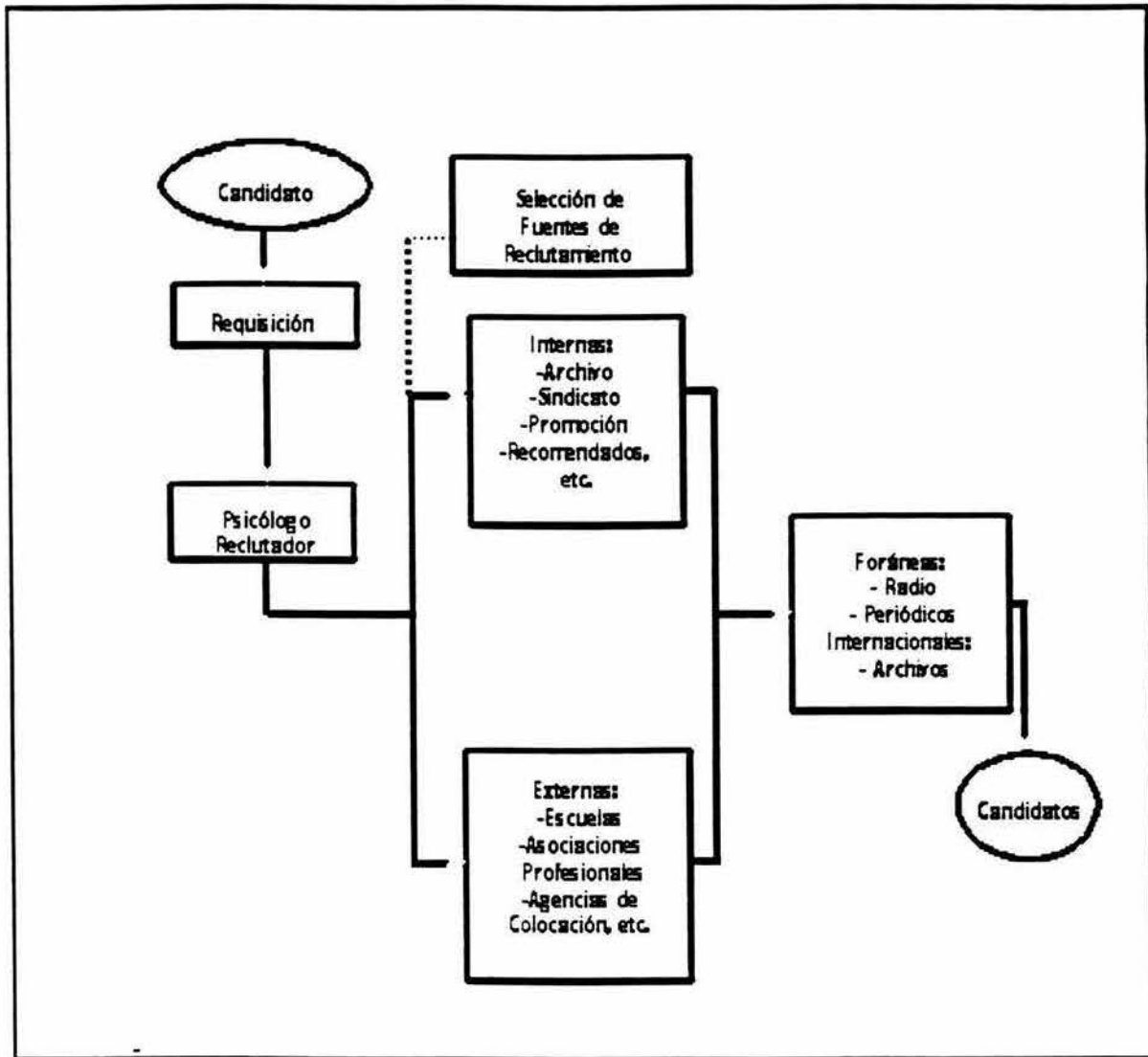


Diagrama 2 Proceso de Reclutamiento

A continuación se describen los pasos de este proceso:

A) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento se pueden dividir en:

Fuentes internas

Son aquellas donde el personal que se requiere puede ser elegido dentro de la empresa.

- Sindicatos.- Por reglamentación de contrato colectivo de trabajo, ésta es una de las principales fuentes en lo que respecta a personal sindicalizado y entra en función cuando existe una vacante que entra en el dominio del sindicato.

* Archivo o cartera de personal.- Se integra con los formatos de solicitud de los candidatos que se presentaron a reclutamientos anteriores y que fueron archivados sin ser utilizados.

* Familiares y recomendados.- Se utiliza cuando se boletina una vacante entre los propios trabajadores con la finalidad de establecer contactos con familiares o conocidos de estos que reúnen las características que requiere la vacante; siempre y cuando sea política de la empresa.

* Promoción o transferencia interna de personal.- Se estudia a través de una evaluación de desempeño si existe algún candidato que pueda ser promovido o transferido al puesto vacante.

Fuentes externas

Son aquellas en las que el personal que se requiere se obtiene fuera de la empresa recurriendo a:

* **Instituciones.**- Son de carácter profesional y educativas tales como universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc., en las cuales se pueden obtener personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que cumpla con los requerimientos del puesto.

* **Asociaciones profesionales.**- El reclutador puede tener contacto con distintas asociaciones profesionales (Ingenieros, Médicos, Psicólogos, Administradores, etc.), donde proporcionen información sobre la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

* **Bolsas de trabajo.**- Son servicios en donde se proporciona información sobre vacantes en distintas empresas o centros de trabajo. Puede solicitarse información tanto de empresas como de candidatos.

* **Agencias de colocación.**- Prestan sus servicios a los candidatos por medio de una tarifa que es cobrada a la empresa para obtener empleo.

* **La puerta de la calle.**- Cuando no existe una forma de aviso por parte de la empresa y el candidato se presenta de forma espontánea; por lo común existen algunas empresas que por sus características e importancia son fuentes naturales de

empleo como empresas departamentales, comerciales y bancarias.

B) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de difusión utilizados para dar a conocer una vacante, son de gran utilidad dado que pueden transmitir información a diferentes estructuras socioeconómicas, élites profesionales, tecnológicas y educativas. Entre los más usuales se encuentran:

* Prensa.- Es el medio más usado en el reclutamiento. Se aplica bajo anuncios de primera plana cuando se requiere de personal ejecutivo, cuando existe la urgencia de un gran número de empleados para una nueva empresa o cuando la empresa es de reconocimiento y requiere personal calificado. Los anuncios interiores son más económicos y pueden ser utilizados además para solicitar empleo. Tiene la ventaja de ser un medio que puede llegar a todo el país, lo cual puede proveer de más y diversos candidatos.

* Televisión y Radio.- Por su alto costo son medios poco utilizados para el reclutamiento; regularmente son utilizados por el Gobierno dado que éste tiene un convenio para transmitir mensajes a cualquier hora y día, sin costo alguno.

* Grupos de Intercambio.- Son organizados por los encargados del área de reclutamiento de diversas empresas las cuales intercambian información sobre los candidatos que han recibido. Su ventaja se deriva de que se obtienen candidatos

de forma inmediata y sin costo.

* Boletines.- Se utilizan cuando se necesita captar candidatos que estén localizados cerca de la empresa.

C) RECLUTAMIENTO FORANEO

Se realiza en las principales ciudades de un Estado siguiendo una serie de pasos. En primer lugar debe investigarse acerca de los periódicos de mayor circulación del lugar, así como la radiodifusora de mayor audiencia.

Posteriormente debe efectuarse una contratación anticipatoria para que sean emitidos los anuncios antes de la llegada de los reclutadores. Se debe contar con la contratación de un lugar céntrico y conocido por la mayoría de la población (pueden ser hoteles, clubes, centros de convenciones, auditorios, escuelas, etc.)

Para lograr lo anterior hay que tener todo el material y equipo necesario (presolicitudes, solicitudes, pruebas, formas de contrato, apoyos audiovisuales, cartelones, etc.). Se debe llevar un control de viáticos, gastos de representación y transporte. Un aspecto fundamental es contar con la información acerca de los salarios vigentes de la zona para que de esta manera sea regulado según los objetivos e intereses de la empresa; un aspecto que hay que tomar en consideración para regularizar el sueldo será la cantidad y calidad de los posibles candidatos y si estos tienen la posibilidad de salir

fuera de su entidad.

D) RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL

Se hace uso de este tipo de reclutamiento cuando la empresa no puede cubrir la vacante por medio del reclutamiento local, dado que no existe en el país mano de obra que posea un determinado tipo de actividad tecnológica. Por ejemplo, en el área de la ingeniería o la petroquímica en donde los diversos avances de algunos países son superiores al del país, por lo cual se requiere de la contratación de personal único y calificado.

Un aspecto de suma importancia el cual no debe ser olvidado u omitido bajo ninguna circunstancia por el psicólogo industrial antes de iniciar el reclutamiento, son los requisitos que la empresa determina para buscar al candidato idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con la finalidad de salvaguardar los intereses sujetos, tanto a factores externos como internos. Dichas *políticas de reclutamiento* se establecerán de acuerdo a las características básicas de la organización, es decir, el reclutamiento estará supeditado a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios, etc., de acuerdo al mercado laboral, giro comercial o industrial de la empresa.

Además tales políticas servirán como "filtros" para los candidatos, repercutiendo en un ahorro económico y de tiempo,

contribuyendo a optimizar el proceso de selección. Tales políticas deben ser elaboradas por toda la organización.

4.-PRESOLICITUD

Es una forma útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos, también sirve para formar la cartera de la empresa.

5.-SOLICITUD

Es un formato que recoge de manera general información acerca de los candidatos tales como: filiación, estado civil, educación, experiencia laboral, datos familiares y profesionales que sirvan de base para iniciar el expediente de admisión; e incluso suministra información de carácter más personal en caso de requerirse como: pasatiempos, relación con amigos y familiares, etc. (Shultz, 1986 y Robles, R. 1991). Además permite conocer con rapidez:

- a) Si el aspirante se encuentra dentro de la edad mínima o máxima.
- b) Si ha cumplido con el servicio militar (hombre).
- c) Si tiene los estudios o título que exige el puesto.
- d) Años de experiencia, clase(s) de trabajo que ha efectuado, con la finalidad de conocer determinada formación.
- e) Estabilidad ocupacional de la familia.
- f) Tiempo de residencia en la localidad o si es emigrante.

Por lo anterior, la solicitud es un filtro para rechazar a quienes no cubren los requisitos del puesto.

El principal problema del formulario consiste básicamente en su elaboración y en las preguntas que debe contener; en tanto que en el formulario debe evitarse incluir preguntas demasiado extensas y que no sean de utilidad.

SOLICITUD PONDERADA

Es un formulario de características iguales que el anterior, sin embargo su diferencia estriba en la correlación que se establece de un tipo de información (desempeño) con el éxito posterior, en donde a las respuestas se les establece un determinado peso "calificaciones".

Shultz (1986), señala un ejemplo en el cual un psicólogo analizó y ponderó un formulario de solicitud a partir de encontrar las siguientes relaciones mostradas en el siguiente cuadro:

DATO	TRABAJADORES EFICIENTES	CALIFICACION ASIGNADA
Casado	80%	8
Soltero	60%	6
Divorciado	10%	1
Terminó bachillerato	70%	7
No terminó bachillerato	20%	2
Tiene casa propia	80%	8
Alquila casa o depto.	30%	3

Cuadro 3. Muestra el resultado de las muestras tomadas de un formulario de solicitud ponderado.



El estudio demuestra que el 80% de los empleados casados fueron calificados de eficientes por sus supervisores, en consecuencia, el solicitante recibirá un 8 si marca la palabra "casado", en dicho formulario. El soltero obtendrá una calificación de 6, dado que sólo el 60% los empleados solteros recibieron una evaluación satisfactoria de su trabajo. De tal forma el candidato con mayores posibilidades de ser aceptado será aquel que esté casado, tenga un grado de enseñanza media y casa propia; mientras que el candidato con menos posibilidades de ser aceptado será quien esté divorciado, carezca de grado educativo y alquile casa o departamento.

La investigación y evaluación del formulario debe realizarse de manera periódica para comprobar su valor pronóstico o predictivo, sobre todo cuando los sistemas de producción han sufrido modificaciones. Así una ponderación del formulario a intervalos fijos tiene la misma utilidad predictiva que algunos test psicológicos. Más aún se califica con la misma objetividad que una prueba estandarizada, con lo cual se excluye cualquier intervención subjetiva en el proceso de selección.

INVENTARIO BIOGRAFICO PONDERADO

Es un formulario de información biográfica que ha adquirido una mayor difusión según Shultz (1986), a partir de

que se ha comprobado que predice el éxito en diversos trabajos: científico, oficinista, ejecutivo, oficial militar, vendedor, entre otros.

El formulario o inventario abarca información más pormenorizada sobre la vida del candidato. Su sondeo se dirige hacia la conducta laboral que anteriormente realizaba y la que actualmente realiza; en donde lo fundamental es observar actitudes, preferencias y valores.

El inventario se compone por preguntas de opción múltiple, teniendo presente que éstas sean las que realmente determinen las experiencias de las que depende el rendimiento. El proceso de validación es el mismo que el de la solicitud ponderada, donde cada pregunta se ha de relacionar con alguna medida de rendimiento.

Por ejemplo, la Exxon Corporation aplica este tipo de inventario en la búsqueda de ejecutivos y administradores. Su inventario consta de 292 preguntas que le sirven para detectar ciertos comportamientos que se correlacionan con el mayor éxito en el puesto gerencial. Las preguntas abarcan conductas en áreas como: escolaridad, experiencia laboral de los padres del candidato, relaciones familiares en la niñez, amistades fuera del círculo familiar, intereses extraescolares, si fue becado, pasatiempos, etc.

Dicho inventario fue validado después de probar su valor predictivo de las preguntas con respecto a los ejecutivos de la compañía, todos ellos habían sido evaluados según los progresos en aspectos como: sueldo, rango, y juicios sobre sus compañeros de trabajo. La Exxon afirma que los resultados del inventario son valiosos y de gran utilidad en los primeros años del empleo, cuando se intenta calibrar el progreso que debe esperarse y estimularse. A quienes obtienen altas calificaciones en el inventario se les confía una mayor responsabilidad al inicio de su carrera; más tarde, si su ejecución se corrobora con las expectativas antes planteadas, las promociones vendrán más pronto de lo usual.

Ha sido importante la difusión que ha tenido el inventario biográfico, a pesar que es mínima la cantidad de investigaciones acerca de éste, lo cual lleva a problemas propios del mismo. En primer lugar muchas de las preguntas son de carácter personal lo cual para muchos ocasiona molestias o es tomada como una violación a su intimidad; para algunos es incómodo que se les pregunte sobre aspectos económicos, familiares, valores, antecedentes personales y ajuste social.

6.-ENTREVISTA

La entrevista es la más antigua y popular técnica de selección; que permite realizar una observación de los factores

que son importantes para el éxito del trabajo.

En término entrevista proviene del francés <<entrevoir>>, que significa "verse uno al otro". Su origen parte del ámbito periodístico, en donde se define como una técnica de interrogatorio que se hace a una persona para posteriormente publicar sus respuestas. Actualmente la entrevista se ha colocado como una herramienta sumamente utilizada por médicos, abogados, maestros y por supuesto por psicólogos.

La entrevista puede ser definida operacionalmente según Nahoum, (1966; en: Acevedo, 1981) como: "... un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un objetivo específico".

De esta forma al ser la entrevista una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como fin la recabación de información en relación a un objetivo; se ubica como una interacción conductual entre individuos, donde se sistematiza el acopio de datos y cuyos beneficios van desde la evaluación de candidatos hasta su cambio, promoción y/o despido.

Hoy en día, en toda empresa no se contrata a alguien sin antes someterlo a una entrevista personal, como se ha mencionado su finalidad es ofrecer una reunión interpersonal

que permita evaluar al candidato. A menudo se pasa por alto que la entrevista es un flujo bidireccional de información en donde ambas partes se conocen recíprocamente; ya que no sólo la empresa consigue información del candidato, sino también el candidato se entera de las características del puesto y la naturaleza de la empresa (Shultz, 1986).

Por lo que cada día en las organizaciones modernas, resulta de suma importancia el manejo adecuado de la información y en particular en la entrevista, puesto que de la precisión con que ésta sea llevada, depende el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa.

Dado el carácter dinámico de la entrevista, cualquier forma de clasificarla resulta restringida, en tanto que ésta variará según el uso al cual se le destine y los propósitos que se persiguen. Sus usos son diversos pero con el afán de dividirlos para su estudio se ha dividido en tres: para recoger datos, para informar y para motivar o influir en el personal.

Bingham y Moore (1979; en Acevedo, 1981) han desarrollado una clasificación de la entrevista a partir de:

1) SU PROPOSITO

a) Admisión o Selección.- Es aquella en la cual el entrevistador se forma un juicio acerca del candidato. Debe hacerse una distinción clara entre: una entrevista previa,

ligera y rápida; y una entrevista profunda. Es conveniente realizar la entrevista ligera con la finalidad de obtener datos básicos primordiales sobre el candidato, como clase de trabajo que desea, ocupaciones o trabajos anteriores, estudios, etc., con el objetivo de ahorrarse tiempo en el caso de no cumplir con los requisitos mínimos. Por otro lado una entrevista profunda como su nombre lo indica es aquella donde de forma específica se analizan cada uno de los datos proporcionados por el candidato; por ejemplo no sólo se investiga el nivel de estudio (primaria, secundaria, etc.) sino además cuáles fueron sus logros académicos, diplomas, reconocimientos, cómo era su desempeño en el grupo, etc.

b) Promoción o Evaluación.- Una vez conocido el desempeño del trabajador en la empresa, se puede evaluar su desarrollo y desempeño a fin de determinar una posible promoción a un mejor puesto dentro de la organización. Esta entrevista puede surgir por parte de la empresa o bien por solicitud del empleado.

c) Consejo.- Esta entrevista puede ser definida operacionalmente como una entrevista de evaluación enfocada hacia la conducta errónea o molesta del subordinado y que está afectando su desempeño o su relación con compañeros de trabajo. De hecho, la meta final de este tipo de entrevista es lograr

modificar la conducta inadecuada a través de definir la conducta conflictiva existente en términos específicos y determinar cuáles son los beneficios que obtendrá la organización con la modificación de dicha conducta.

d) Confrontación.- Entra en el grupo de entrevistas de toma de decisiones y solución de conflictos. La entrevista de confrontación se lleva a cabo cuando la de consejo no ha tenido los resultados esperados y la conducta inapropiada se sigue manifestando e incluso con mayor frecuencia e intensidad. El encontrar este tipo de conductas recurrentes, solo queda confrontar al sujeto y establecer de manera clara y directa el cambio de la conducta; en donde el empleado solo tiene la posibilidad de aceptar el hecho o separarse de la organización.

e) Salida.- Se aplica cuando se da la necesidad de reajustar al personal por diversas razones (desaparición del puesto, desempeño no adecuado) o bien por una necesidad personal del empleado. El entrevistador debe favorecer o provocar "un desahogo" por parte del empleado para que exprese todo lo que siente y piensa con respecto a la organización. Con base a esto se marca una retroalimentación hacia el sistema organizacional, en relación a los problemas internos que suelen escapar a los administradores de la empresa; los cuales pueden conducir a mejorar la organización.

2) SEGUN EL TIPO DE CONDUCCION

a) Planificada.- Puede resultar incómodo este tipo de entrevista para el candidato debido a su carácter rígido. Es aquí donde se usan registros para una rápida clasificación de respuestas, que sirven como lista de verificación dado que intentan escoger de manera sistemática y precisa información concreta que ha de explotar en forma fija y determinada (Chiavenato,1988; en Robles,1991).

Al ser un método normalizado, las preferencias y prejuicios del entrevistador no influirán, en tanto éste mantenga una posición neutral. Los beneficios alcanzados a través de esta entrevista son un fundamento más sólido de las comparaciones entre candidatos con una mayor validez pronóstica (Shultz,1986 y Jiménez, 1992).

b) Semilibre.- En este tipo de entrevista, también se tiene trazado un plan de desarrollo pero con mayor libertad en su aplicación y manera de recabar la información.

c) Libre.- Se caracteriza por la falta de un planeamiento previo. Tal es su flexibilidad que se le ha considerado arriesgada, a partir de que si son varios los entrevistadores que apliquen dicho tipo de entrevista a un candidato, serán diferentes las impresiones que se formen acerca de él.

Su deficiencia fundamental es la falta de uniformidad en

la evaluación. A los entrevistadores les interesa conocer distintos aspectos del candidato; sus experiencias y aptitudes; por lo cual la entrevista refleja más bien las características, prejuicios y preferencias personales del entrevistador, lo cual hace que este método tenga un bajo valor predictivo (Orpen, 1985).

d) Tensión. - Su finalidad estriba en conocer el comportamiento del sujeto entrevistado dentro de una situación tensa, donde resulta difícil mantener el control sobre sí mismo.

ENTREVISTA INICIAL

Tiene como finalidad el corroborar los datos presentados en la solicitud. En este tipo de entrevista es importante establecer y mantener el rapport a lo largo de la entrevista; así como un contacto visual y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Durante el desarrollo de la entrevista se proporciona al candidato información sobre la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, prestaciones que ofrece la empresa, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla militar, constancia de estudios comerciales, etc., éste es el periodo indicado para obtenerlos.

No cabe duda que la entrevista inicial es el primer filtro evaluativo de los candidatos; en tanto que si no cumplen con los primeros requisitos de la vacante, se evita un gasto de dinero, tiempo y esfuerzo en la aplicación de la evaluación técnica y psicológica.

7.-EVALUACION TECNICA

En el proceso de selección el psicólogo tiene que evaluar los conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, ya que todo puesto requiere de ciertas pautas conductuales para desempeñarse en forma adecuada. El diseño de los instrumentos de medición es un trabajo del psicólogo quien debe realizar la evaluación técnica antes que la psicológica para que la empresa ahorre en tiempo y costos, puesto que si no cumple con los requisitos técnicos pedidos por la empresa con base al análisis de puestos es innecesario continuar con los siguientes pasos.

8.-EVALUACION PSICOLOGICA

El problema de la selección de personal ha consistido en elegir entre los candidatos disponibles aquellos que cubran una determinada tarea; este proceso se basa en el supuesto de que las variaciones en una dimensión del individuo (es decir, en una característica mensurable del candidato) están relacionadas con variaciones en las dimensiones correspondientes a su

rendimiento en el trabajo.

Existen según Guion (1969) diferencias interpersonales, esto es, diferencias a lo largo de una dimensión determinada en virtud de las cuales se dice que una persona es diferente de las demás; y diferencias intrapersonales que se refieren a las diferencias existentes en el propio individuo en cuanto a la medida en que comparativamente posee o manifiesta ciertas características.

La aplicación de tests es solo un aspecto del proceso total de selección de personal, aunque íntimamente relacionado con lo demás aspectos, puede representar una gran ayuda a la hora de tomar la decisión final, pero ésta no depende exclusivamente de ellos.

Antes de continuar es preciso establecer qué es un test psicológico; Shultz (1986) menciona que es un instrumento de medición, un patrón de aplicación constante y sistemática para medir una muestra de la conducta humana. Blum y Naylor (1985) indican que la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamiento que se mida, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de la prueba.

El test psicológico cumple dos funciones primordiales:

* Asignación.- Se concede mayor prioridad al individuo,

por lo que el trabajo consiste en encontrarle el tipo adecuado de puesto. En el proceso interviene un orientador vocacional, quien evalúa las habilidades del sujeto a fin de señalar el trabajo que le ofrece mayores posibilidades de éxito. La asignación no se utiliza en la industria, sino más bien las escuelas y universidades.

* Selección.- Como los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, intereses, capacidades y conocimientos, lógicamente también difieren en la manera en que hacen sus trabajos; es precisamente a través de las pruebas que se puede distinguir y seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa.

A) CARACTERISTICAS DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

Los tests psicológicos elaborados bajo una rigurosa investigación científica, reúnen varios aspectos que los distinguen de aquellos utilizados comúnmente en las revistas quincenales (Shultz, 1986; Rivera, 1992; Blum y Naylor, 1985).

Tales aspectos son:

a) Normalizado.- A través de este término se señala la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se aplica un test. Si se pretende comparar la puntuación intersujetos, es necesario que éstos realicen la prueba bajo idénticas condiciones.

Todo test debe tener su propio método de normalización, aplicándose rigurosamente en las mismas circunstancias cada vez que se use. De esta manera, todo aquel que se someta a él, leerá y/o escuchará las mismas instrucciones, dispondrá del mismo tiempo para resolverlo e incluso un medio ambiente físico semejante, dado que cualquier cambio puede alterar el rendimiento individual.

b)Objetividad.- Es una característica de los tests, que se designa ante toda puntuación o calificación de los resultados; es decir, para lograr una calificación objetiva es preciso que todos aquellos que intervengan en la actividad de calificación, obtengan los mismos resultados.

Un test objetivo es mucho más conveniente que uno subjetivo, ya que en el primero se hace una evaluación imparcial de los candidatos y una comparación más equitativa. Actualmente en la industria se siguen utilizando tests subjetivos con fines de selección de personal, sin embargo, sus resultados son discutibles.

c)Normas.- Para interpretar los resultados de un test psicológico, es necesario tener un marco de referencia o criterio de comparación, ya que si no sería imposible comparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes. Esto se logra mediante las normas del test, la

distribución de las puntuaciones en un grupo numeroso de personas cuyas características se parecen a la de los demás candidatos.

Las puntuaciones de este grupo, llamadas muestras de estandarización, sirven de modelo para comparar las calificaciones de los candidatos y precisar su nivel relativo en la habilidad que se pretende evaluar. Por ejemplo, alguien que solicita un trabajo que requiere habilidades mecánicas y obtiene una calificación de 82 en un test de habilidades mecánicas, su puntuación nada dice sobre el grado en que posee la habilidad; pero si la comparamos con una distribución de puntuaciones de un numeroso grupo, se puede dar un significado a la calificación individual. Si la media de las normas es de 80 y si la desviación estándar de 10, entonces el candidato que obtuvo 82 de calificación tiene una habilidad mecánica promedio.

Con lo anterior, se hace una evaluación comparativa que permite una evaluación más objetiva sobre las posibilidades de un mejor rendimiento en el trabajo frente a los demás candidatos.

Algunos tests de uso común cuentan con normas para grupos de edad, de ambos sexos y de diverso nivel educativo. La utilidad del test como instrumento de selección de personal

depende de la adecuación de sus normas.

d) Confiabilidad.- Este aspecto marca la consistencia de las respuestas. Si un grupo realiza un test de inteligencia y alcanza una puntuación media de 100, pero si al repetirlo (una semana después) recibe una puntuación media de 72, se admite que el test no es confiable, puesto que aporta medidas no coherentes. Es frecuente descubrir una pequeña variación en las puntuaciones al volver a aplicar una prueba; pero el hecho de que la fluctuación sea considerable indica que algo esta mal en el test o en el método de calificar.

Antes de ser administrado al público, es necesario tener una precisión de la confiabilidad del test. Hay varias formas para determinar dicha confiabilidad:

*Método test-retest.-Consiste en aplicar dos veces la prueba la mismo grupo y correlacionar los dos grupos de puntuaciones. Cuanto más se acerque el <<coeficiente de correlación>> a una correlación positiva perfecta (+1.00), será más confiable el test.

Sin embargo, este método tiene varias limitaciones. Por un lado es costoso someter a los empleados a la misma prueba; el aprendizaje y otras experiencias que ocurren entre ambas sesiones pueden producir una puntuación más alta en la segunda aplicación.

*Método de formas equivalentes.- En lugar de aplicar el mismo test la segunda vez, se recurre a uno similar y se correlacionan entre sí ambas series de puntuaciones. Su desventaja deriva en la dificultad y costo para elaborar y administrar dos tipos de test equivalentes pero distintos.

*Método de división por mitades.- Se aplica una vez el test, y se divide en mitad y posteriormente se correlacionan entre sí ambos grupos de reactivos. Se reduce tiempo y costo en comparación con los métodos anteriores, ya que solo se necesita una aplicación. Además no hay posibilidad del que el aprendizaje o la retención influyan en la segunda aplicación.

e)Validez.- Uno de los requisitos esenciales de todo test psicológico es que realmente mida lo que pretende medir. Tal propiedad ha sido denominada validez.

Suponiendo un caso en el que el psicólogo industrial elabora un test para estimar la competencia operativa de ensambladores, el test puede considerarse válido si mide las habilidades para realizar esa tarea. Una manera de averiguarlo es correlacionando las puntuaciones con el rendimiento posterior del sujeto. Si los que obtienen altas calificaciones tienen también éxito en el trabajo (y los que reciben bajas calificaciones no dan un rendimiento satisfactorio), la correlación entre puntuaciones y desempeño será alta y se

considerará entonces que el test predice validamente el éxito laboral.

Este método de definir y establecer la validez a través de la correlación entre el test y una medida de rendimiento se ha denominado <<validez relacionada con un criterio>>. Los psicólogos se han interesado en particular, en dos enfoques de la validez relacionada con un criterio, los cuales son:

* Validez predictiva. Consiste en aplicar el test a los candidatos durante un periodo determinado y luego contratarlos a todos, haciendo a un lado sus calificaciones. Posteriormente con el paso de los meses, una vez que se haya obtenido una estimación del rendimiento laboral de cada sujeto, las puntuaciones y estimaciones de rendimiento se correlacionan entre sí, a fin de valorar la eficacia con la cual el test predijo el éxito laboral.

* Validez concurrente. Este método consiste en administrar el test a individuos que ya desempeñan el puesto y luego se correlacionan las puntuaciones del test con las estimaciones del rendimiento laboral. Su principal desventaja radica en que los empleados que participan son los "mejores", en tanto que los menos eficientes ya habrán sido despedidos, transferidos o bien habrán renunciado. Es un error solo observar a los empleados eficientes y tomarlos como norma.

Los estudios no sólo se han enfocada hacia la validez relacionada con un criterio, sino también a aquel aspecto de la validez que se vincula con la naturaleza o contenido del test, independientemente de su relación con algún criterio externo. A este tipo de validez se le ha denominado <<validez racional>>, la cual se aplica cuando no existe o se carece de medidas de rendimiento y, por lo tanto, es imposible correlacionar con ellas las puntuaciones de los test. Los dos medios para comprobar la validez racional de un test son:

* Validez de contenido. La cual consiste en evaluar el contenido de una prueba con el fin de cerciorarse de que incluya una muestra representativa de todas las preguntas que han de formularse. Esto se logra a través del análisis de puestos y después se determina si la prueba contiene una muestra adecuada de las destrezas y habilidades que exige el puesto.

* Validez de constructo. Es un intento de determinar cuales son las características psicológicas evaluadas por el test. Por ejemplo, ¿Cómo saber si un nuevo test cuyo objetivo es medir la inteligencia logra en realidad dicho objetivo?, una forma de hacerlo consiste en correlacionar las puntuaciones del nuevo test con otro (s) bien comprobado (s). Si la correlación es alta, se tendrá cierta seguridad de que el nuevo test mide

el constructo en cuestión.

* Validez nominal. A través de ésta se indica la relación existente que las preguntas guardan con el puesto. Es decir, si las preguntas son pertinentes con los requisitos del puesto.

Comprobar un coeficiente de validez de un test es costoso y toma tiempo, pero sin esta información las evaluaciones realizadas carecerán de la confianza de que realmente están cuantificando las habilidades, destrezas, intereses, etc. que se desean.

Una vez comprobado que la validez y confiabilidad son satisfactorias, habrá que resolverse la cuestión de las puntuaciones de exclusión (puntuación mínima que se exige al candidato). Esta dependerá de la cantidad de solicitantes; a mayor número de ellos corresponderá una selección más rigurosa.

Existen diversas formas de clasificar los tests psicológicos, Shultz (1986) ha propuesto una división de éstos, la cual se esquematiza en los diagramas 3 y 4.

Los tests clasificados por la manera en que se aplican se han dividido en:

*Test Individual.- Es aquel que se administra a un sujeto a la vez, por lo cual el tiempo y dinero invertido en él es mayor. Se recurre a ellos cuando se pretende profundizar sobre la conducta en cuestión.

***Test Colectivo.-** Son tests diseñados para ser aplicados a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Sus ventajas son el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. Sus limitaciones de magnitud son las que imponga el tamaño de la instalación e incluso el número de aplicadores.

Los tests clasificados por la forma en que se elaboran son:

***Test de velocidad.-** Tienen un lapso de tiempo fijo, terminado el cual todos los individuos deben de interrumpir su trabajo. Se recomienda su uso en los programas de test colectivos, dado que las pruebas se recogen al mismo tiempo; además de que en algunos casos la velocidad es parte esencial de lo que va medirse.

***Test de poder.-** Este no tiene límite de tiempo, por lo cual los sujetos pueden tardar el tiempo que deseen. Normalmente este tipo de tests contienen reactivos más difíciles.

***Test de lápiz y papel.-** Son de los más utilizados en la industria. Los formularios vienen impresos y las respuestas se anotan en una hoja. A esta clasificación corresponden la mayoría de test colectivos de inteligencia, interés y personalidad.

personalidad.

***Test de Ejecución.-** Una evaluación más objetiva del candidato, es cuando se le pide a la gente que efectúe una serie de operaciones mecánicas sobre lo que dice manejar o conocer, que si se le hicieran preguntas relacionadas con su trabajo. Este tipo de test requiere de una prueba individual y por lo tanto de un mayor gasto de tiempo.

Los tests clasificados por su *forma de calificación* se dividen en tests de puntuación objetiva y subjetiva. Es de todos conocido que la importancia de la objetividad en una prueba es fundamental; dado que una calificación subjetiva propicia que en la evaluación se mezclen prejuicios y actitudes personales.

Según Shultz (1986) una de las clasificaciones más útiles de los tests psicológicos, es aquella que se hace con base a los comportamientos o características que cuantifica; la cual se describe en el diagrama 4.

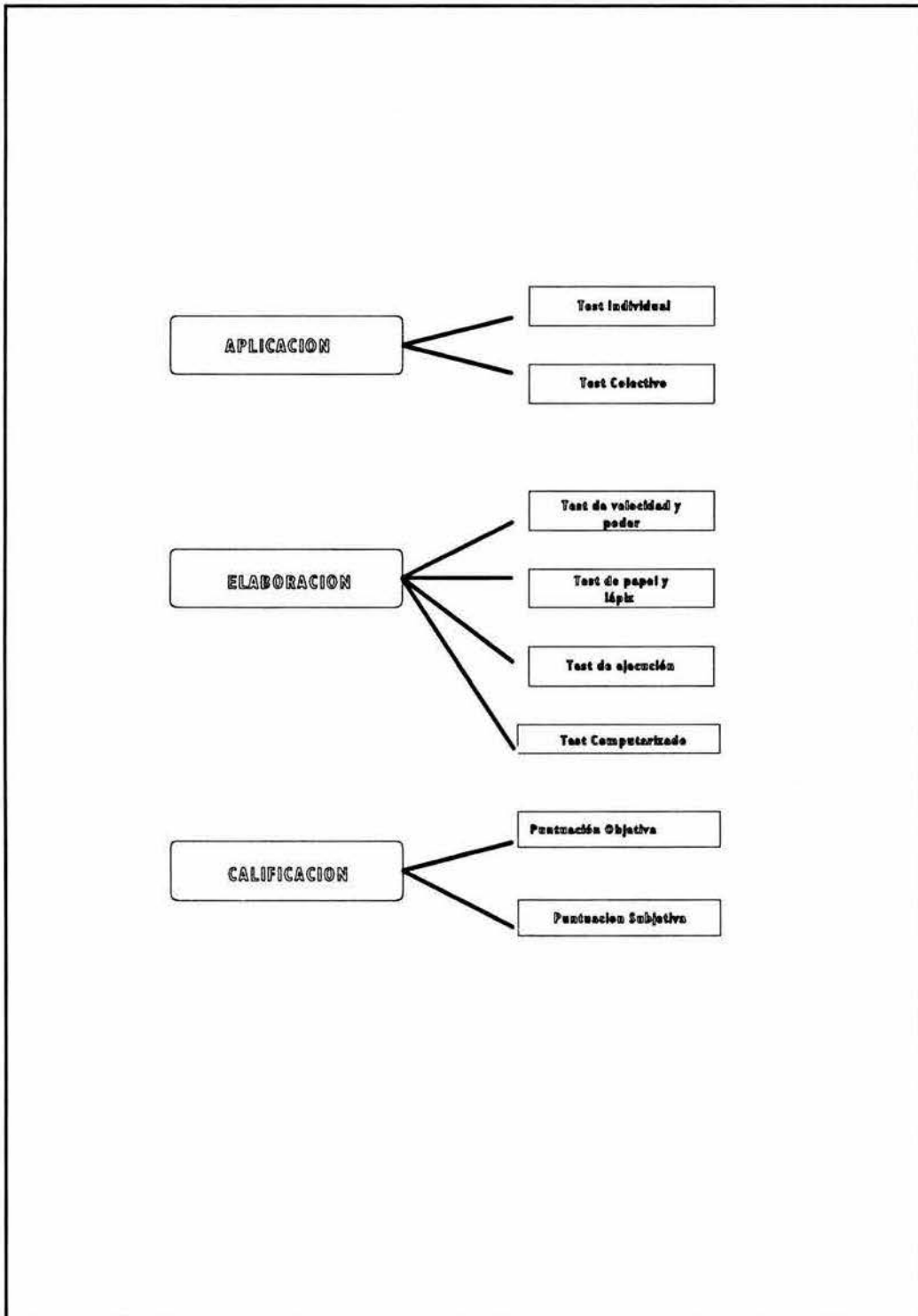


Diagrama 3 clasificación de pruebas psicológicas

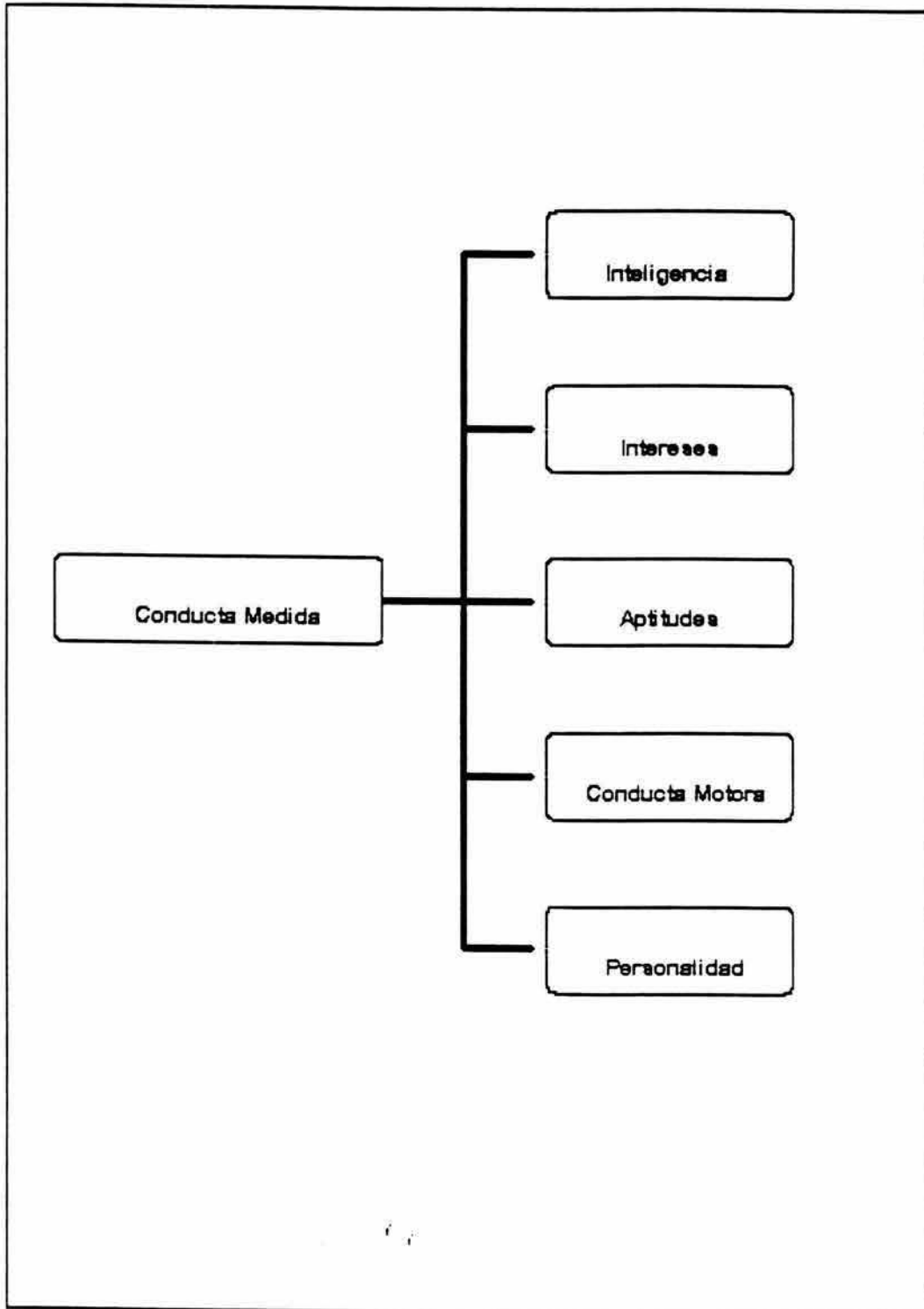


Diagrama 4 Clasificación de Pruebas Psicológicas por Conducta Medida.

***Test de Inteligencia**

Los reactivos de los tests de inteligencia se relacionan con aspectos de tipo educativo, tales como: ortografía, lectura, matemáticas, etc. De esta forma la inteligencia no es sino un constructo que se mide a través de dichos aspectos educativos. Se ha demostrado que los tests de inteligencia predicen mejor el éxito en los programas de adiestramiento que el rendimiento adecuado con el puesto, en tanto que este último se rige también por factores motivacionales. Entre los tests más utilizados en la industria se encuentran:

La Escala de Wechesler de Inteligencia para Adultos (WAIS)

Es una prueba que se aplica de forma individual, por lo cual su uso no es común en la industria de forma masiva, salvo en los casos en que la selección se dirige hacia la alta gerencia donde su uso es exclusivo.

Su aplicación, calificación e interpretación requieren de experiencia y preparación de quién la realiza.

Dicha escala contiene 11 subpruebas en dos secciones: pruebas verbales y rendimiento. La primera comprende las siguientes subpruebas: comprensión, información, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario. Las pruebas de rendimiento se integran por las escalas de símbolos de dígitos, completación de figuras, diseño con bloques, ensamble de objetos y pruebas de agrupamiento de objetos. (Wechsler, 1981).

Test de Factor <<g>> escalas 2 y 3 de Cattell.

Este test constituye un instrumento para evaluar la inteligencia. Su utilidad está dada para identificar candidatos en los cuales se requiere que realicen tareas donde la aptitud cognocitiva sea mayor. También sirve para decidir qué candidatos serán capacitados para los programas de instrucción.

Las escalas 2 y 3 son de aplicación colectiva o individual dependiendo de la profundidad con la cual se quiera observar al examinado. La escala 2 contiene 46 reactivos y 50 la escala 3, ambas divididas en los siguientes subtests:

1) series, 2) clasificación, 3) matrices y 4) condiciones.

La escala 2 se aplica a adultos con escasa formación académica, mientras que la escala 3 se aplica a candidatos que estén estudiando los últimos cursos de enseñanza media y universitaria, en general a adultos que se consideren de nivel académico relativamente elevado (Cattell y Cattell, 1990).

***Test de Intereses**

Estos tienen una mayor valor en la orientación vocacional que en la selección de personal, sin embargo, hay compañías que los incluyen en sus programas. En esencia, comprenden diversas actividades entre las cuales los sujetos eligen sus preferencias. Basándose en el hecho de que si alguien tiene éxito en una ocupación determinada, lo más probable es que

también encuentren satisfacción en ella, y que ésta a su vez depende, en gran parte, del interés que muestre el individuo por un determinado tipo de actividad. Sin embargo, esto no quiere decir que tenga las habilidades para desempeñarlo. Significa simplemente que sus intereses son compatibles con los de las personas que sobresalen en esa profesión.

Escala de Intereses Ocupacionales de Kuder

Es uno de los inventarios de uso común. Consta de varios reactivos distribuidos en grupos de tres. En cada triada, el examinador debe indicar la actividad de su preferencia y la que menos le gusta. No se permite omitir o marcar más de un actividad como preferida

Escala de Intereses Personales de Kuder

Esta escala comprende cinco áreas relacionadas con distintos tipos de actividades, unas de tipo personal y otras de carácter social. Al igual que la anterior, está constituida por reactivos agrupados en triadas en donde se indica la actividad de mayor y menor preferencia.

Ambos tipos de escala contienen una escala de verificación a través de la cual se validan las respuestas del sujeto (Kuder, 1988).

Cuestionario de Valores Interpersonales (SIV) de Gordon

Con este se pretendé distinguir las formas características con que las personas reaccionan ante diversos tipos de

situaciones y las dimensiones motivacionales de su conducta (los valores por los que se mueven). El cuestionario pretende medir lo que una persona considera importante. Estos valores pueden tener relevancia en un ajuste personal, social, familiar y profesional.

Las seis escalas que integran esta prueba son: a) Estímulo, b) Conformidad, c) Reconocimiento, d) Independencia, e) Benevolencia y f) Liderazgo.

Se aplica en la selección como indicador del éxito en muchas tareas (Gordon, 1992).

***Test de Aptitudes**

Se han creado para medir las habilidades que se requieren en un puesto, existen tests ya elaborados que cuantifican las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y labores de oficina. Con frecuencia, como parte de los tests destinados a trabajos especializados, se examina la agudeza visual y la auditiva.

Batería de Subalternos

Con esta batería se pretende identificar las aptitudes para el trabajo subalterno; ésta se integra por tres diferentes pruebas:

IG-1 Según los autores puede clasificarse entre las pruebas de inteligencia general. Está formada por treinta elementos de diversos tipos entre los que predominan los de

razonamiento y los verbales (razonamiento y vocabulario).

CONSONANTES-C Se trata de una versión abreviada de la prueba de consonantes de Nicolás Seisdedos, la cual aprecia algunos aspectos de la aptitud perceptiva y atención. Esta conformada por treinta elementos constituidos por grupos de letras, en donde el sujeto debe determinar cuál grupo de letras no sigue el orden establecido en el abecedario.

COE-1 Esta compuesto por una serie de instrucciones y preguntas a las que el sujeto debe responder tomando en cuenta lo que en las instrucciones se dice. Evalúa la aptitud para comprender y realizar instrucciones escritas (Sección de Estudios de TEA Ediciones, 1988).

Toulouse-Piéron, Prueba Perceptiva y de Atención

Esta prueba mide dos dimensiones aptitudinales: percepción y atención, las cuales aparecen comúnmente unidas. Por lo tanto este instrumento aprecia:

- 1) Aptitud o capacidad para concentrarse en tareas, cuya característica es la monotonía.
- 2) Rapidez perceptiva
- 3) Atención continua
- 4) Resistencia a la fatiga
- 5) Rapidez-persistencia perceptiva
- 6) Concentración (Toulouse y Pieron, 1986).

***Conducta Motora**

Algunos puestos por sus características exigen de una destreza motora de mayor calidad para lo cual se han elaborado instrumentos que miden coordinación muscular, destreza digital y una excelente coordinación ojo-mano. Entre los test más comunes se encuentran:

Test Gestáltico Visomotor de Bender

Mide la percepción y coordinación visomotora a través de la copia de nueve figuras geométricas, más o menos complejas, impresas en negro en tarjetas de cartulina blanca presentadas por el evaluador. Los rubros a evaluar son:

1) Los movimientos utilizados en la construcción de las figuras:

a) rapidez, b) ritmo, c) dirección, d) perseveración, e) simplicidad y f) elaboración.

2) La forma de reproducción:

a) contorno, b) organización de la figura, c) orientación espacial, d) diferenciación de las formas, e) perseveración, f) medida y g) omisiones (Bender,1993).

Formas Idénticas (THURSTONE)

Se utiliza para evaluar las aptitudes perceptivas y de atención, así como la rapidez tanto el percibir como el responder a los estímulos, aspectos que juegan un papel predominante. No se recomienda su administración a personas con un alto nivel cultural (Thurstone,1975).

**Personalidad*

Este tipo de test son de los más controvertidos dado que se duda de su eficacia y validez predictiva; aún así todavía se utilizan en la selección de personal.

Un problema fundamental es que es muy fácil falsear la información para causar una buena impresión al ocultar algunos aspectos de la personalidad; de ahí que se tiene que fiar uno de la honestidad de quien lo realiza. Dada la facilidad con que son deformados su valor predictivo no es satisfactorio y por tanto dudoso.

Entre los más comunes en la industria encontramos:

Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnessota (MMPI)

Sin duda es uno de los más conocidos e importantes informes introspectivos, contiene 566 reactivos clasificado como verdadero, falsos o dudosos por el respondiente. Por durar demasiado tiempo tiene según Shultz (1986) escasa utilidad en la selección de personal. Una de sus ventajas es el uso de cuatro escalas de validez; se califica para saber si el sujeto fingió, si no procedió con suficiente cuidado o si no entendió las instrucciones.

Las escalas clínicas abarcan los síntomas o problemas siguientes: hipocondría, depresión, histeria, desviación psicopática, masculinidad-femineidad, paranoia, psicoastenia, esquizofrenia, hipomanía y sociabilidad.

Este tipo de inventario se aplica casi siempre en la selección de candidatos que ocuparán puestos ejecutivos o gerenciales. En cuanto a su utilidad, los resultados han sido insatisfactorios, aunque hay excepciones. Sin embargo, gozan de la preferencia de varios departamentos de personal y empresas que se dedican a reclutar ejecutivos (Hathaway y Mckinley, 1981).

Test de Apercepción Temática (TAT)

Es un test proyectivo que consiste en mostrar 20 fotografías ambiguas, en las que aparecen personas en situaciones distintas. Los candidatos refieren una historia acerca de cada fotografía. Las historias se analizan con un procedimiento subjetivo y no normalizado para descubrir tendencias, emociones, sentimientos, complejos y conflictos dominantes de una personalidad (Murray, 1990).

Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS)

Es un instrumento que sirve para evaluar a una persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar en ella. Los reactivos se dividen en cuatro áreas con distintas actitudes para cada una de ellas y ante las cuales el candidato debe completar las frases.

Area 1.- Responsabilidad (percepción/significado de la empresa ante situaciones inesperadas)

Area 2.- Relaciones Interpersonales (padre, madre, familia, esposo(a) o novio (a), autoridad y personas externas).

Area 3.- Motivaciones (necesidades afiliativas, intereses fundamentales, trabajo, logros y frustraciones, metas u objetivos).

Area 4.- Concepto de sí mismo (rasgos y tendencias características, percepción de sus habilidades, temor ante el sexo).(Grados y Sánchez,1988).

Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon

Está formado por dos subpruebas: el PPG que consta de 18 grupos de reactivos y el IPG de 20 grupos. Cada reactivo consta de cuatro frases descriptivas llamadas Tetradas. Su propósito es proporcionar una medida de ocho rasgos de la personalidad para la determinación del ajuste de la efectividad del individuo en situaciones sociales, educativas y laborales. (Gordon,1972).

Ventajas de los tests psicológicos

La principal ventaja de los tests como instrumentos, es que mejoran el proceso de la selección; lo anterior a partir de la cuantificación precisa de los resultados. Obviamente aquí se exceptúan los tests proyectivos los cuales carecen de objetividad.

Con respecto a su validez predictiva, los tests pronostican mejor el éxito que puede tener un individuo en los

programas de entrenamiento, que en el desempeño del trabajo. Supongamos así, que quizás los solicitantes sean lo bastante hábiles para manejar rápidamente las actividades requeridas por la vacante, sin embargo, si éste no satisface sus necesidades personales, tal vez no lo desempeñe eficientemente.

Dado el valor predictivo de los tests en diversos tipos de trabajo, Shultz (1986) ha señalado algunas consideraciones generales.

1.- En los trabajos de oficina, los tests de velocidad y precisión (ambas habilidades medidas por pruebas de aptitudes para trabajos de oficina), predicen con bastante certeza el rendimiento. Al igual que los tests de inteligencia y aritmética.

2.- Las pruebas que miden destreza, las capacidades espaciales y la comprensión mecánica, pronostican mejor el rendimiento futuro de obreros y operadores de línea de montaje. En algunas profesiones donde se requiere de gran destreza, se aplican con éxito los tests generales de inteligencia.

3.- Los tests que identifiquen a los futuros gerentes y ejecutivos, son hasta ahora uno de los problemas esenciales a los cuales se enfrenta el psicólogo. Dicha problemática se deriva del desconocimiento de las habilidades, intereses y actitudes que se requieren para desempeñar eficientemente el puesto.

Handwritten note:
A good
candidate

Limitaciones de los tests psicológico

Es irónico y hasta paradójico pensar que siendo la *aceptación* de los tests uno de los elementos que los han llevado a colocarse de manera importante dentro del proceso de selección, sea también su *aceptación* exagerada y sin crítica por parte de jefes o gerentes que carecen de las herramientas y conocimientos necesarios para distinguir entre un test objetivo y eficaz de uno carente de eficacia, lo que constituye el principal peligro de éstos.

Esta *aceptación* incondicional se debe al engaño que en muchas ocasiones se le hace a gerentes o ejecutivos sobre falsas promesas de solucionar los problemas de selección y evaluación del rendimiento a través de los tests. Muchos de los ejecutivos se fían por lo novedoso de la prueba sin reparar en las investigaciones relativas a su validez o confiabilidad. Quizás lo anterior por su falta de conocimiento sobre el área, lo cual tampoco implica y mucho menos lo libera de la responsabilidad que tienen de aplicar un adecuado programa de selección.

Una segunda limitante lo constituye el pretender hacer una evaluación del candidato con base a un solo test e incluso tratar de medirlo perfectamente; es decir, las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado, su uso en la industria es conveniente siempre y cuando se apliquen

adecuadamente.

Normas Éticas respecto a las Pruebas

La American Psychological Association (1959; en Shultz, 1986; Blum y Naylor, 1985), adoptó un código ético para evitar la mala utilización de las pruebas psicológicas. Algunos de los aspectos principales son:

1.- Venta y distribución a usuarios competentes (psicólogos)

2.- Los resultados de las pruebas deben facilitarse solo a los individuos competentes para interpretarlos.

3.- El psicólogo tiene la responsabilidad de mantener al examinado informado sobre el objetivo de las pruebas y el modo en que se utilizarán sus resultados.

4.- Las pruebas no deberán distribuirse para su uso por parte del público sin datos objetivos adecuados que respalden su valor.

5.- Las pruebas deben contener en los manuales datos normativos, de validez y confiabilidad.

6.- Las pruebas no deben publicarse en medios de difusión pública.

7.- Nunca se debe "preparar" a una persona para un examen particular, ya que se invalidan los resultados de la prueba .

La aplicación de las pruebas en la industria está ampliamente difundido en la actualidad y promete seguir así en

una escala cada vez mayor.

El uso de pruebas en la industria exige investigaciones que lleven a normativizar éstas, de acuerdo con las características particulares de la empresa..

El psicólogo por su parte puede proporcionar descripciones de un individuo, la gerencia debe ofrecer el criterio y unidos decidir si una persona satisface con lo requisitos del puesto. La ventaja de la descripción del psicólogo es que no está emocionalmente involucrado ni tiene prejuicios, como a veces lo tienen algunos de los ejecutivos, y por tal razón puede dar una descripción objetiva del comportamiento.

9.-ENCUESTA SOCIOECONOMICA

Tiene como finalidad verificar de manera directa y objetiva el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, relaciones familiares, referencias personales y laborales. Esta información se obtiene generalmente a través de cuestionarios aplicados por trabajadores sociales, por personal de recursos humanos, o bien a través de organizaciones especializadas en esta actividad. La estructura de la encuesta socioeconómica debe tener información sobre: las condiciones en que vive el candidato, si su casa es propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con los servicios de agua, luz, etc., cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en que se realizó la

entrevista.

10.-ENTREVISTA DE SELECCION

Como se ha mencionado, la entrevista de selección es un recurso indispensable en el conocimiento y evaluación del candidato. Esta ofrece la oportunidad de un encuentro con el puesto en cuestión, con la empresa, el salario, prestaciones, etc. La entrevista de selección está enfocada a obtener los repertorios conductuales del entrevistado tales como sus aptitudes, habilidades y conocimientos, con objeto de predecir su desempeño en la labor que se le intenta asignar. Antes de realizar la entrevista se deberán adoptar ciertas disposiciones materiales que faciliten el desenvolvimiento del proceso de la entrevista, proporcionando un ambiente físico agradable para el entrevistado. Tales disposiciones son: local, iluminación, mobiliario, ruido y modales, lenguaje e indumentaria del entrevistador.

Posteriormente, para obtener la información se han fijado según Acevedo (1981) y Grados (1988) una serie de pasos:

1) *Establecimiento del rapport*

La familiarización del candidato con la situación, también conocido como <<rapport>>, se establece en la fase inicial; el éxito de la entrevista dependerá en gran medida del rapport que se establezca. Durante esta fase inicial, el entrevistador debe tener una disposición absoluta para aceptar al candidato

y comprender su problemática; dicha disponibilidad de "colocarse en el lugar del otro" es denominado <<empatía>>, la cual ayudará a percibirlo con una mejor claridad en relación al objetivo perseguido por la entrevista.

Algunos aspectos que ayudan al entrevistador a establecer el rapport son:

- * Tratar con cortesía al candidato
- * Interesarse al escuchar
- * Hacer preguntas extensas que permitan abrir la entrevista por parte del candidato.

* Aclarar que la información se tratará de manera confidencial. Esta indicación será suficiente hacerla una o dos veces.

* Hablarle por su nombre.

* Dar un tiempo para que el candidato hable sobre algún suceso actual, o bien decirle " permítame tomar dos minutos para revisar su hoja de solicitud", aunque ésto ya se debió haber hecho con anterioridad para elaborar las preguntas de la entrevista, permitiendo iniciar el "rompimiento del hielo".

Antes de pasar a los temas que interesan en el proceso de entrevista, es preciso recolectarlos de forma organizada para lo cual será útil el uso de registros, así como la toma discreta de datos a lo largo del proceso. Es conveniente no perder de vista que el tomar notas puede llegar a provocar

ansiedad e inseguridad al candidato, por lo que se recomienda explicar de antemano que se tomarán algunos apuntes para no omitir algún dato. También debe considerarse que el invertir mucho tiempo tomando notas, reduce tiempo de observación, atención y evaluación del candidato.

2) *Obtención de la información (cima)*

Una vez establecido el rapport, se inicia la fase de recabación de datos. Se recomienda iniciar con preguntas concretas basadas en la hoja de solicitud, después se podrá profundizar sobre los objetivos anteriormente establecidos.

Los temas a tratar durante la entrevista son:

a) *Historia personal.*- Los aspectos que interesa identificar son los referentes a las condiciones económicas, sociales, familiares y emocionales en las cuales el sujeto creció y se desarrolló.

Las preguntas referentes a estos aspectos requieren de una alta ética profesional y de tacto. Cuando son planteadas adecuadamente y acompañadas de una explicación sobre las razones de conocer facetas de la vida privada, se probabiliza que el entrevistado cooperé con mayor facilidad.

Conocer la visión que tiene el entrevistado sobre sí mismo, la gente con la que convive y su cotidianidad, permiten tener un bosquejo de sus actitudes, conductas e intereses sobre eventos y que al encontrarse en situaciones específicas

probabilizarán una ejecución similar en el futuro puesto a desempeñar.

b) Historia académica.- Permite detectar el posible potencial de desarrollo del entrevistado, conocer si cuenta con los conocimientos teóricos que requiere el puesto, y también determinar qué calidad de enseñanza recibió; por ejemplo, conocer qué tipo de escolaridad posee el candidato, sus calificaciones, sus relaciones con los maestros, etc.

El investigar sus calificaciones nos da cuenta sobre cuáles son niveles de eficiencia y más aún los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Si ha recibido reconocimientos por sus éxitos escolares, si se le ha becado, etc.

Por otro lado, también resulta importante investigar si desempeñó alguna función de líder u organizador, más o menos notoria; ésto puede indicar un interés de destacar en sus actividades, su manejo de gente puede probabilizar un manejo adecuado en la supervisión y control de personal.

Es conveniente que el entrevistador llegue a conocer los motivos que llevaron al candidato a elegir la profesión o actividad que desempeña; ésto ampliará su información sobre sus perspectivas de vida y desarrollo.

De esta manera, la historia académica ha de juzgarse y tratarse con cuidado, la razón es que no siempre el trabajo que

desarrolla, es el que más le satisface o para el cual es más apto; dado que en ocasiones son las circunstancias económicas las que lo obligan a desempeñar una tarea específica.

c) Historia laboral.- El conocer esta área, mejora la posibilidad de predecir cuál será el futuro desempeño que el entrevistado tendrá en el puesto en cuestión. En caso de que el candidato no posea este tipo de experiencias, la información se recabará a través de la historia académica.

La historia laboral debe ser explorada profundamente y ésta no debe restringirse a la competencia técnica del candidato, sino también a su responsabilidad y habilidades adquiridas en los trabajos previos, la posición y salarios alcanzados progresivamente, y las razones por las que abandonó dichos trabajos. Por ejemplo, existen casos en los cuales el entrevistador enfrenta candidatos que han cambiado constantemente de trabajo, en estos casos, las razones pueden ser variadas: tal vez el candidato no sabe o ignora sus intereses, llevándolo a buscar nuevos trabajos que satisfagan sus requerimientos inmediatos; quizá los empleos hayan ido ascendiendo de responsabilidad e importancia, ahí se verá si su constante es la superación personal, o bien si durante años desempeñó el mismo tipo de trabajo sin preocuparse por ascender en responsabilidad y/o sueldo, lo cual presupone con ciertas bases que el individuo se preocupa más por *estar*, que por

llegar a ser.

Por otro lado, al indagar sobre el tipo de relaciones que ha establecido con sus jefes y compañeros de trabajo, servirá para predecir su desenvolvimiento sociolaboral.

d) Salud.- La exploración del área salud es importante, en tanto que de ella dependerá el buen desempleo futuro del sujeto; es obvio que si una persona padece una enfermedad no pasajera, se verá en la necesidad de ausentarse constantemente de su trabajo y no lo desempeñará con el suficiente tiempo y esfuerzo.

Aunque antes de incorporarse a la empresa, el candidato debe pasar por un examen médico, se puede ahorrar tiempo y alguna experiencia desagradable si previamente indagamos esta área y le hacemos saber a qué atenerse.

Las preguntas se dirigen al conocimiento de qué enfermedades ha sufrido, si fueron típicas o no, a qué edad las padeció, cuál fue la duración de cada una, si actualmente padece alguna enfermedad y de qué tipo. En caso de habersele practicado alguna operación se investigará de qué tipo fue y a que edad se le practicó.

e) Tiempo libre.- Se investiga este aspecto para saber cómo utiliza sus ratos libres, si sus actividades son de tipo individual o involucra algún grupo. Se debe tener cuidado en distinguir lo que es su vida social y su mundo íntimo, el cual

no interesa en este aspecto.

f) Planes futuros.- Se debe investigar con base a los requerimientos de la vacante, dado que existen puestos para los cuales hay posibilidades de promoción más rápida, mientras hay otros puestos en los cuales las oportunidades de promoción son pocas; en tales casos será mejor contar con candidatos que no esperen ser promovidos prontamente, o bien por que éste es un trabajo eventual.

Por lo anterior, deben cuestionarse los planes a tres niveles: corto, mediano y largo plazo. Se investiga qué es lo que el entrevistado hace para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con las habilidades que dice tener.

3) Cierre

Es un paso tan importante como los anteriores, en el cual el entrevistador anuncia que la entrevista está a punto de finalizar (debe anunciarse con 5 ó 10 minutos de anticipación). Se puede preguntar al candidato si tiene algo que añadir, o bien si tiene alguna duda que aclarar; pueden utilizar frases como: "nos estamos acercando al final, pero antes me gustaría que me dijera..." o "por último, desearía Usted añadir algo más sobre...".

Las personas que van a ser aceptadas serán informadas de los demás pasos a seguir, así como los requisitos, salarios,

políticas internas, etc. Aquellas que sean rechazadas tendrán que recibir una orientación sobre aquellos lugares a los cuales recurrir para seguir su búsqueda de empleo. Es necesario recalcar que en cualquier caso la entrevista valió la pena y hacérselo sentir al entrevistado.

11.-EXAMEN MEDICO

Se utiliza para identificar si el candidato tiene la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él y para los que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orienta para corregirlos; en ocasiones el resultado del examen condicionan el ingreso de una persona a la organización.

12.-CONCLUSION

Se integra a partir de los datos obtenidos por medio de todo el proceso de selección, analizando las características del candidato y comparándolas con el perfil del puesto, de tal manera que se emita un juicio sobre la aceptación o la no aceptación del candidato.

Grados (1988), menciona que existen tres formas de redactar las conclusiones:

a) Conclusión Abierta.- Se presenta a través de un oficio, el cual debe contener los datos demográficos, resultados de las pruebas realizadas, nombre de la persona que elaboró el reporte y el nombre del departamento que la realizó.

b) Conclusión Cerrada.- Se expresan los resultados gráficamente, por medio de rangos numéricos de 0 a 100 en forma porcentual, indicando la puntuación arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato.

c) Conclusión Mixta.- En este modelo se expresan los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores.

13.-DECISION

Dependiendo de la organización de la empresa, quien tome la decisión podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o incluso el dueño de la misma; en todo caso, la responsabilidad del psicólogo es proporcionar una descripción del solicitante a la gerencia la cual debe tomar la decisión de aceptar o rechazar al candidato en cuestión (Jiménez,1992).

14.-CONTRATACION

Es la formalización de la aceptación del candidato a la empresa conforme a la Ley Federal de trabajo; es un escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y el pago de un salario(Arias,1986).

La relación de trabajo pueden variar en su modalidad y estas pueden ser:

* *Relación por tiempo indeterminado*

Es en la cual una persona se obliga a prestar a otra su trabajo subordinado, continuo y permanente, mediante el pago de

un salario.

** Relación por tiempo determinado*

Esta puede ser de tipo eventual o temporal.

Eventual: En ésta la persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, limitado por el tiempo, por la naturaleza del servicio o bien por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Este tipo de relación de trabajo puede dividirse en las siguientes formas:

a) Contrato por obra determinada.- La duración de la prestación del servicio se limita a la terminación de la obra que estipula el mismo.

b) Contrato a precio alzado.- Aquí la renumeración es global, en tanto también se sujeta a la obra material del mismo.

** Temporal*

Este tipo de relación de trabajo puede prorrogarse por todo el tiempo que sea necesario, siempre y cuando subsistan las necesidades que le dieron origen.

Arias Galicia (1986) hace una división del contenido del contrato en cuatro partes y son:

Encabezado: Aquí se incluye el tipo de contrato y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón, como personas morales.

Declaraciones: Primeramente se hacen constar las declaraciones del patrón, describiéndose la naturaleza de la

empresa, el motivo, causas y necesidades del contrato; en forma general el servicio o servicios requeridos, expresándose de preferencia el puesto en cuestión. Posteriormente se incluirá el interés por contratar al trabajador y en su caso, señalar que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas: Se dividen en dos grupos. legales y administrativas.

Legales. Estas cláusulas de manera general deben contener:

- a) Datos generales del trabajador y el patrón.
- b) Tipo de contrato
- c) Servicio o servicios que deben prestarse, describiéndose con precisión.
- d) Lugar o lugares donde se prestará el trabajo
- e) Duración de la jornada de trabajo
- f) Forma y monto del salario
- g) Día y lugar del pago del salario
- h) Otras condiciones de trabajo

Administrativas Son las de tipo operativo tales como: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Firmas. En el contrato deben incluirse los nombres y firmas del trabajador, patrón o en su caso la de sus apoderados.

Cabe hacer notar que el trabajador no puede renunciar a

los beneficios que le concede la ley, por lo cual ninguna cláusula que contenga contrarias a la legislación de trabajo surtirá efecto y se tendrá como no puesta. Por otro lado deben de prepararse como mínimo dos ejemplares del contrato, uno de los cuales será para el trabajador y otro para el patrón.

SELECCION POR OBJETIVOS

Es muy claro que no podemos terminar con este capítulo, sin antes describir uno de los procesos de selección que a la fecha es ampliamente usado por los psicólogos industriales.

Así es, nos referimos a la Selección por Objetivos, procedimiento científico de selección basado en el marco teórico conductual, a través del cual se pretende evaluar a los candidatos por medio de su ejecución en el trabajo. Para ello, el psicólogo reclutador deberá contar con información precisa sobre las funciones y actividades que debe desempeñar el trabajador. La información se obtendrá a través del análisis de puestos, además de llevarse una entrevista con el que pretende ocupar el puesto en cuestión así como con el supervisor de éste, lo cual deberá complementarse con una observación directa en el escenario natural de trabajo (Ver esquema 5).

Con la información obtenida en el análisis de puesto, así como de las políticas de la empresa, se debe elaborar una solicitud ponderada, (la cual ha sido descrita con anterioridad) la cual implica un peso de valor para cada uno de

sus datos. Lo anterior deriva en el beneficio de tener dos sistemas de calificación, uno de *cancelación*, en el cual se da por terminado el proceso de selección cuando el candidato no cubre los requisitos indispensables para ocupar la vacante. El otro sistema de calificación es de tipo numérico progresivo, a través del cual se indica el grado de concordancia que mantiene el candidato con los requisitos del puesto(edad, escolaridad, estado civil, sexo, etc.).

Una vez calificada la solicitud ponderada y de haber cumplido con los requisitos el candidato; se aplican una serie de pruebas que midan la ejecución del candidato en conductas clave de su puesto. Posteriormente se obtiene un resultado global de la solicitud ponderada y las pruebas aplicadas, los cuales son presentados al supervisor, quien decidirá cuales candidatos podrán ser aceptados, en caso contrario si los candidatos no cubren los requisitos mínimos se archivan sus datos y pasan a carterá de expedientes.

Otra parte del modelo señala la necesidad de revisar la historia laboral del candidato, a través de la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la hoja de solicitud.

Qué Def. habría: La Selección Científica con la Selección + objetivos.

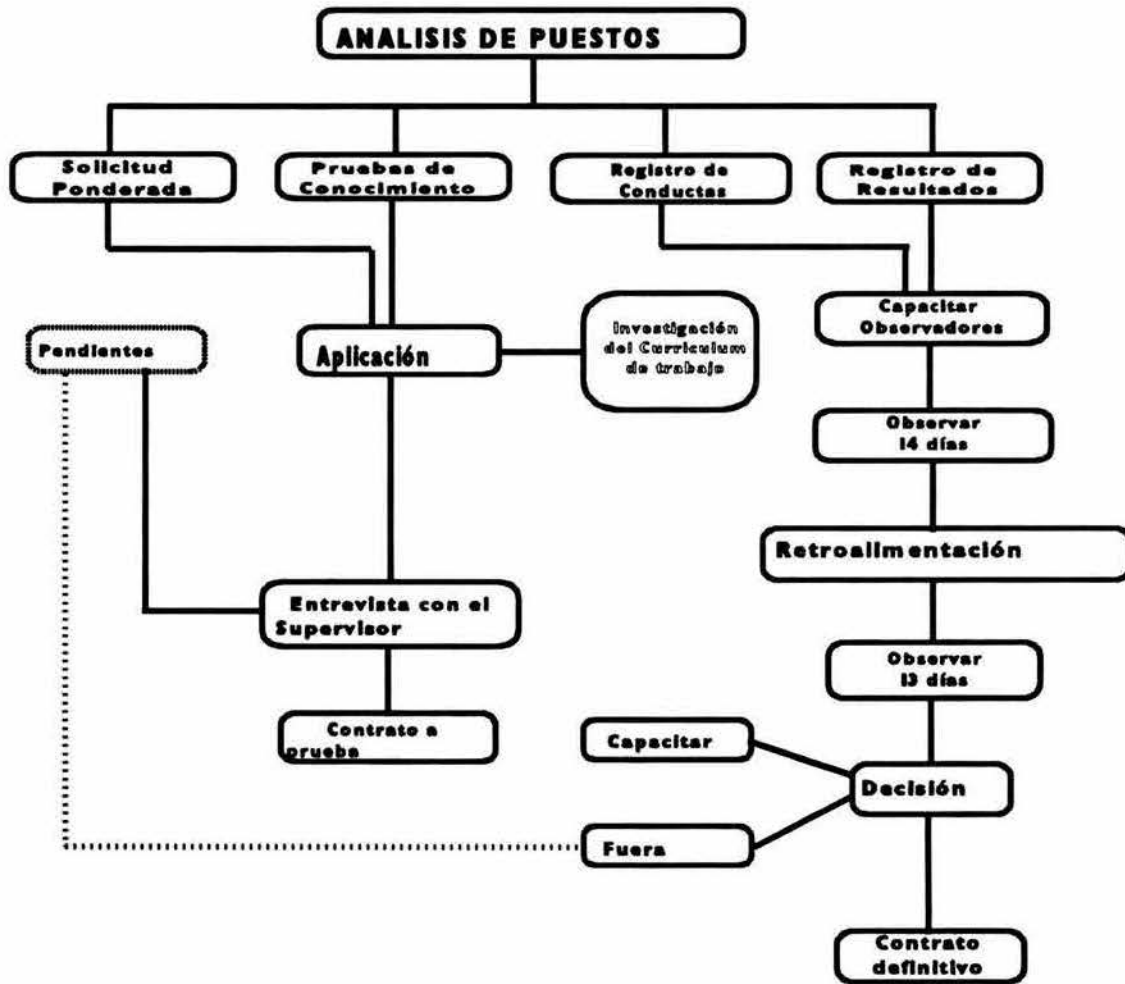


Diagrama 5. Selección por objetivos (Grados, 1988)

Los registros de observación son también parte de la selección por objetivos, y son realizados desde el momento que el candidato se vuelve parte de la empresa, dado que ha firmado un contrato a prueba por 28 días. Durante los primeros 14 días se realiza una observación constante y rigurosa de las actividades del nuevo empleado. Los registros pueden ser:

Registros de Intervalo y frecuencia.- Son aquellos que se hacen en un periodo determinado, durante el cual se anotarán todas las conductas que ocurran.

Registro de actividades planeadas.- Son observaciones que se llevan a cabo en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.

Registro de flash: Se aplica cuando se pretende observar conductas preestablecidas que ocurran en una hora determinada.

Una vez terminado el primer periodo de observaciones, los resultados son llevados al área de selección, donde el nuevo empleado recibirá retroalimentación sobre su desempeño a lo largo de 14 días. Esto basado en la premisa de que cualquier individuo que sea informado de su nivel de ejecución es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la retroalimentación se da un segundo periodo de observación en los 13 días restantes. Al término del contrato se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar al empleado o bien darlo de baja.

En resumen, el proceso de selección científico tiene la ventaja de establecer claramente las conductas que han de evaluarse y las herramientas y métodos necesarios para este fin. Su implementación garantiza en gran medida una observación sistemática de la ejecución del candidato, así como una predicción más objetiva con respecto a la ejecución que tendrá el empleado en un tiempo futuro con base a las tareas para las que fue contratado.

Si este proceso de selección se amolda o acopla a las necesidades de la empresa y se busca optimizar la evaluación es conveniente hacer uso de las diversas herramientas (cuestionarios, escalas, inventarios, pruebas psicológicas, etc.) y métodos (entrevistas, observación directa., role plays, etc.) que garanticen en la medida de lo posible una evaluación más objetiva, sistemática e imparcial que deje por un lado la vaguedad que en mucho afecta al candidato y a la empresa. Al candidato puesto no se le evalúa de forma óptima su ejecución y por otro lado afecta a la empresa en tanto se puede estar contratando personal que realmente no está cumpliendo con las tareas que exige su puesto.

**CAPITULO IV
PROPUESTA DE EVALUACION
CONDUCTUAL
EN LA SELECCION DE PERSONAL**

Como se ha mencionado a lo largo de los capítulos anteriores, la evaluación psicológica además de ser compleja, es una actividad fundamental en todos los campos del quehacer científico, ya que a través de éste, se pueden tomar decisiones acerca de un aspecto en particular.

Por ello, la Universidad Nacional Autónoma de México a través del Campus Iztacala ha creado la Unidad de Evaluación Psicológica Iztacala con la finalidad de investigar y servir con un sentido ético y social a la comunidad, existen varios campos relacionados a la disciplina en los que se brinda esa asistencia, tales como: Clínica, Educativa, Educación Especial y Vocacional; éstos abarcan gran proporción de la demanda de la Institución (Campus Iztacala); sin embargo, el ámbito Laboral aparece como un campo que se podría explotar enormemente debido a que los lineamientos y objetivos a llevarse a cabo en lo que se refiere al servicio comunitario son: obtener información precisa de los niveles de ejecución de un sujeto o grupo, evaluar las habilidades que posee una persona para realizar una determinada tarea, o bien elaborar un análisis de puestos que permita a las empresas tanto públicas como privadas seleccionar de forma adecuada a sus candidatos. En dicho ámbito y en especial en la selección de personal se ha señalado la gran importancia que reviste el realizar un análisis de puestos que cumpla con las necesidades de la organización; el psicólogo en esta área debe conocer las ventajas que tiene el seguir un

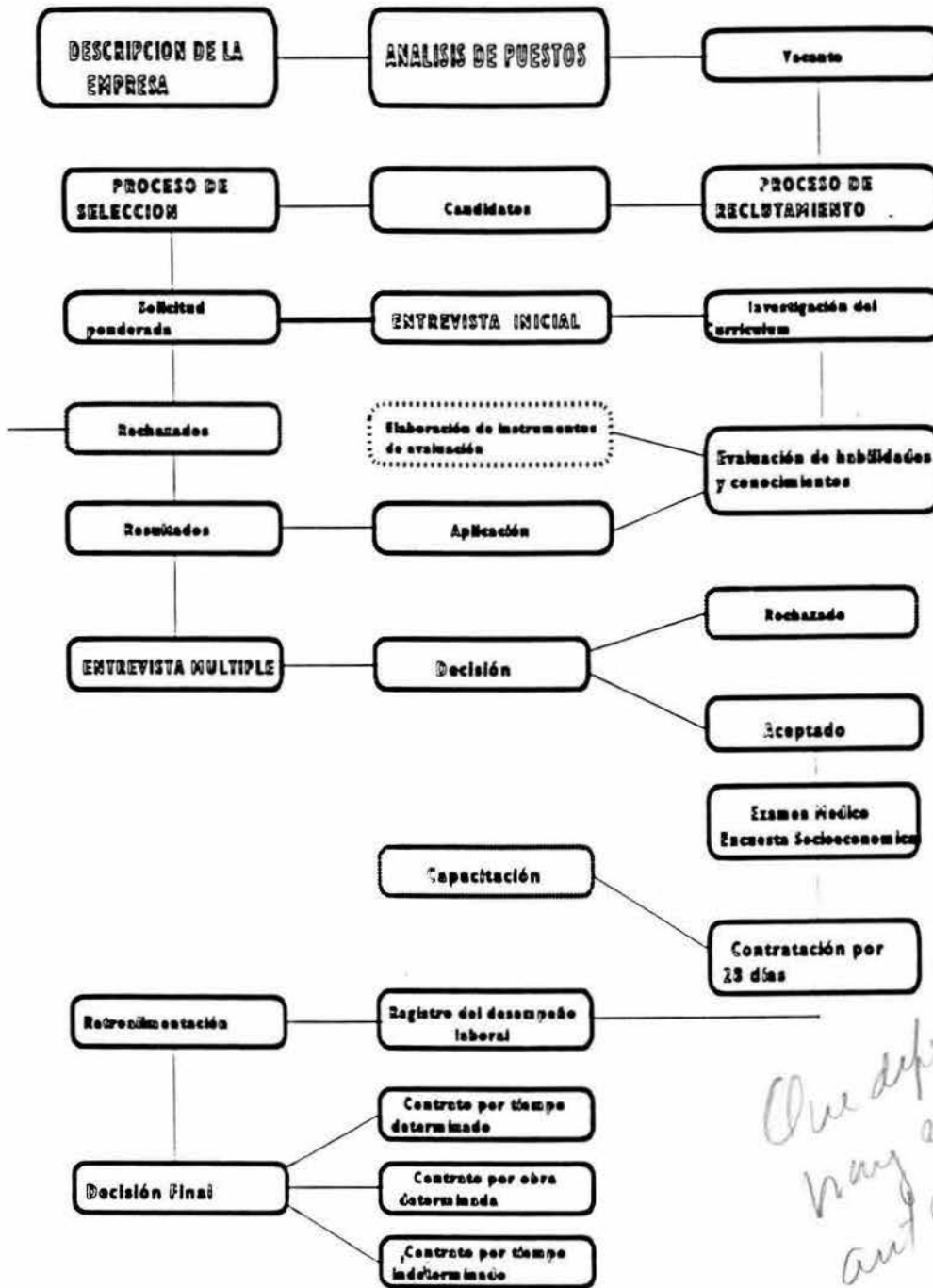
proceso científico en la elaboración del análisis de puestos, mismo que se puede lograr teniendo como base una metodología conductual.

Por otro lado, el psicólogo también debe atender a las limitaciones que tienen los test e instrumentos de evaluación; ya que las decisiones que se tomen a partir de las interpretaciones de los resultados obtenidos de la aplicación de dichos instrumentos o técnicas, influirán en el funcionamiento de la organización.

En este sentido hemos realizado una propuesta cuyo objetivo es proporcionar un procedimiento sobre selección de personal con base al análisis de puestos desde una perspectiva conductual, mediante el cual se brinden elementos de juicio a las instituciones que lo soliciten, las cuales tienen necesidad de contar con información confiable y válida para tomar decisiones en la selección, ubicación, capacitación y valuación de puestos entre otras cosas.

Esta propuesta consiste en analizar una organización de acuerdo a sus características particulares, es decir, identificando qué tipo de organización es y cuál es la estructura de ésta; lo cual permitirá realizar un análisis de puestos acorde con las políticas y objetivos de la empresa. De esta manera el procedimiento se compone de dos fases, la primera toma como bases la descripción de la empresa y el análisis de puestos, la segunda despliega la aplicación del

análisis de puestos sobre el proceso de selección de los candidatos hasta la contratación del nuevo empleado. Los pasos a seguirse en la propuesta se señalan en el siguiente diagrama.



Que diferencia hay con los anteriores?

Diagrama 6 . Propuesta del proceso de selección

A continuación se describirá dicho procedimiento.

FASE I

Identificar el tipo y estructura de la organización.

Se considera importante identificar y describir el tipo de empresa, ya que de este se desprenderán las características que requieren para tener candidatos acordes a las políticas e intereses de la empresa; cabe señalar que en los procedimientos revisados de análisis de puestos se da por hecho que se están tomando en cuenta dichas características, sin embargo, no se establece de forma clara dicho procedimiento, lo que posteriormente dificulta la precisión del análisis.

Sugerimos recurrir a la siguiente clasificación propuesta por Galindo y Martínez (1985, en: Rodríguez, 1991) la cual no es la única, pero proporciona un panorama general de las organizaciones.

Las organizaciones según su tipo se clasifican por su:

A) Actividad o Giro

Industriales.- Producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas.

Extractivas.- Explotación de recursos renovables y no renovables (pesqueras, mineras, petroleras).

Manufactureras.- Transformación de materias primas en productos terminados (alimentos, ropa) o bienes de producción para otras empresas (producción de papel, construcción, maquinaria, productos químicos).

Agropecuarias.- Explotación de la agricultura y ganadería.

Comerciales.- Intermediarias entre el productor y el consumidor, compra venta de productos terminados.

Mayoristas.- Efectúan ventas en gran escala

Minoristas.- Productos de menudeo o en pequeñas cantidades

Comisionistas.- Venden mercancía que los productores dan a consignación.

Servicio.- Organizaciones con fines lucrativos o no lucrativos

Servicios privados varios.- asesorías, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas; agencias de publicidad.

Servicios públicos varios.- comunicaciones, energía, agua, etc.

Otros.- Transporte, turismo, instituciones financieras, hospitales, educación, fianzas, seguros, etc.

B) Origen del Capital

Públicas.- Capital del Estado su finalidad es de carácter social.

Centralizadas.- Cuando la organización la encabeza el C. Presidente (Secretarías de Estado).

Desconcentradas.- Con autonomía propia y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo jerárquico.

Descentralizadas.- Se desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales.- Pertenecen íntegramente al Estado

Mixtas o paraestatales.- Existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes o servicios.

Privadas.- Sus fines son lucrativos el capital es propiedad de inversionistas.(nacionales, extranjeras, trasnacionales)

C) Magnitud de la Empresa

Este es uno de los criterios más utilizados, definiéndose de acuerdo al tamaño en: Pequeña, Mediana o Grande de acuerdo a ciertos límites:

- 1)Financiero (monto del capital),
- 2) Personal ocupado,
- 3)Producción (grado de mecanización) y
- 4) ventas.

Por ejemplo, si se identifica que el giro de la empresa es de servicios, su capital es privado y de una magnitud pequeña, el análisis de puestos se encaminará a identificar conductas de empleados y candidatos que cuenten con habilidades sociales para atender a clientes, en tanto el público será la fuente principal de ingreso.

Es preciso señalar que las condiciones de las organizaciones varían y los criterios antes mencionados sólo brindan una idea de cómo se clasifican las organizaciones en el país, la tarea del psicólogo en estos casos es hacer el análisis específico de cada empresa, de acuerdo a sus necesidades particulares.

El siguiente paso es identificar la estructura de la organización, según que Spriegel y Lansburgh (1981) se clasifican en:

- a) Organización lineal o militar.
- b) Organización funcional o de Taylor.
- c) Organización lineal funcional.
- d) Organización Staff.



a) Organización lineal o militar

En este tipo de organización se concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra el jefe toma todas las funciones y las responsabilidades del mando.

El tipo militar no excluye la ayuda o cooperación de jefes subalternos, al contrario, lo acepta y lo aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos fuera de los cuales no debe de actuar el subalterno.

b) Organización funcional o de Taylor

Este tipo de estructura se organiza por el tipo de actividad o sección basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa y aprovecha la preparación y aptitud profesional de las personas ubicándolos donde puedan rendir mejor.

Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

c) Organización lineal funcional

Es un derivado de la organización de línea, en cuanto a que

cada uno de los trabajadores rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que existe la especialización de cada individuo en una función.

d) Organización Staff

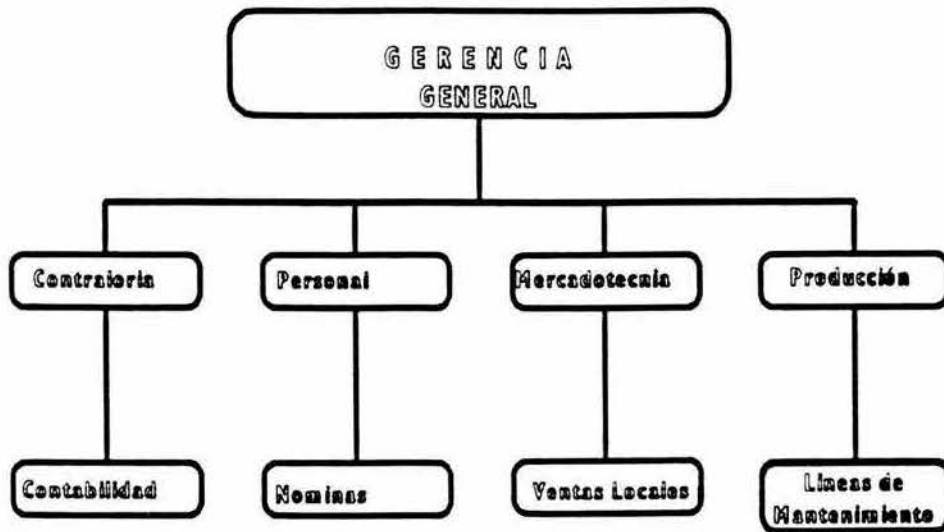
En este tipo de organización existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Los asesores ayudan con sus consejos y opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de línea. Esta no se da por sí sola y hace posible que los conocimientos de expertos influyan en la manera de resolver los problemas de la dirección; este tipo de organización se representa con una línea punteada.

Cabe indicar que la estructura de la organización puede visualizarse a través de lo que se ha denominado organigrama, el cual consiste en describir gráficamente la forma en cómo se coordinan los distintos departamentos y secciones de una organización.

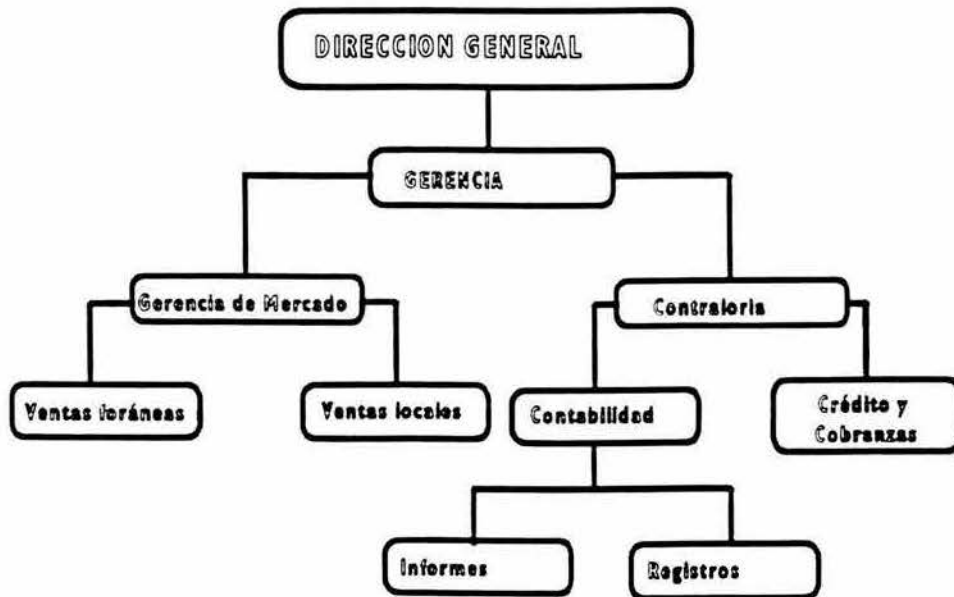
Los organigramas tienen como ventajas:

- Que se puede apreciar a primera vista la estructura general y las relaciones de trabajo.
- Mostrar quién depende de quién.
- Utilizarlos como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se tengan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo.

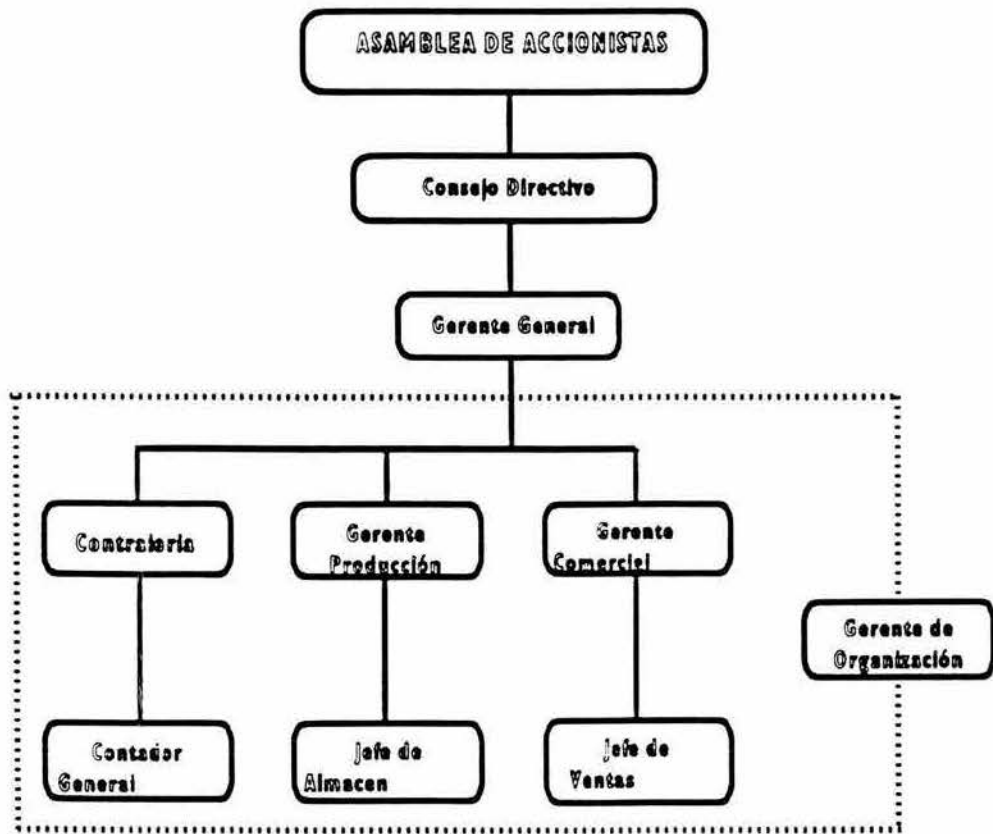
La presentación del organigrama puede ser:



Organización lineal o militar



Organización funcional o Taylor



———— Organización lineal o funcional

..... Organización Staff

a) Vertical: Las jerarquías supremas se presentan en la parte superior ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo conforme decrece su importancia.

b) Horizontal: Se colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo a su importancia.

c) Circulares: Se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos en razón de su jerarquía.

Al identificar la estructura de la organización, se podrá determinar qué relación de comunicación, de responsabilidad y jerarquía tienen los empleados o van a tener los nuevos candidatos; esto nos permite conocer la forma en que se están coordinando las tareas de un puesto con los demás elementos de la organización y el evitar así la duplicación de funciones y por ende la de responsabilidades.

Después de haber identificado el tipo y estructura de la organización, es preciso establecerlo de forma clara y precisa en un formato.

Dicho formato debe contener las siguientes características:

1. Nombre de la organización: _____

2. Actividad o giro:

a) Industrial

b) Comercial

c) Servicio

Subgiro: _____

3. Origen del Capital:

a) Pública

b) Privada

Suborigen: _____

4. Magnitud de la empresa:

	Pequeña	Mediana	Grande
Personal ocupado	()	()	()
Producción	()	()	()
Ventas	()	()	()
Monto del capital	()	()	()

* Marque las opciones con base a las políticas de la organización.

5. Estructura de la organización:

Lineal

Funcional o de Taylor

Lineal Funcional

Staff

* Anexar organigrama

Después de haberse establecido la estructura y tipo de organización, lo siguiente es elaborar el análisis de puestos, el cual no debe perder de vista los diversos aspectos encontrados al analizar la organización, ya que serán la base en que se funde éste.

Elaboración del análisis de puestos

Como se mencionó en el capítulo anterior el análisis de puestos es una técnica de suma importancia que facilita una medición precisa y objetiva de los solicitantes de empleo; que maximiza la eficiencia de un empleado al capacitársele en las áreas más importantes así como el permitir una valoración objetiva de las diversas actividades del puesto, posibilitándose con ello una retribución justa del trabajo desempeñado.

Diversos autores como Grados (1988), Orozco (1980) y Rivera (1992), han propuesto modelos similares para realizar un análisis de puesto; que van desde una descripción general del mismo, hasta una descripción específica del ambiente laboral del empleado; sus relaciones interpersonales con jefes y subordinados; aspectos de discreción sobre información confidencial, seguridad y riesgos de trabajo entre otros.

Es aquí donde quizás se preguntarán: " si ya existen modelos para realizar un análisis de puestos, ¿cuál es la innovación en este procedimiento? ". Si bien el cuestionamiento es cierto, los modelos propuestos por otros autores no siguen

del todo una metodología conductual en todas las áreas, sobre todo cuando se pretenden evaluar <<aspectos psicológicos>> cayéndose de nueva cuenta en términos tradicionales (como mente, don, bondad, audacia, capacidad, conciencia, equilibrio, lealtad, modestia, personalidad. rectitud, sentido de responsabilidad, entre muchos otros), y que harían una lista interminable de << cualidades o requisitos mentales >> para un puesto.

Dichas cualidades poco o nada nos dicen sobre las habilidades de una persona en un determinado puesto, dado que estos conceptos de carácter tradicional se consideran inherentes al individuo y por lo tanto su medición se realiza de manera subjetiva.

Por lo anterior, resulta necesario describir los eventos y conductas de manera objetiva, en situaciones concretas y ubicándolas como muestras de conducta; y se tomarán como base los modelos de análisis de puestos de Grados (1988) y Rivera (1992), considerando que éstos cumplen con la mayoría de áreas a explorar en el análisis.

A continuación se muestran las áreas que componen el análisis de puestos, que va desde un análisis general de las actividades del puesto hasta una descripción específica de éste, donde se especifican las actividades requeridas para el puesto, su descripción temporal, por frecuencia, el lugar donde se realiza la actividad e inclusive en algunos casos se indican

las consecuencias posibles en caso de errores o bien cuando no se efectúa una función (ver anexo).

El análisis de puestos se integra con los siguientes elementos:

A) Nombre del puesto

En este aspecto se pretende investigar si el empleado conoce mínimamente su puesto, cuánto tiempo lleva en éste y la(s) diferencia(s) que pueden existir entre sus tareas y las que se efectúan en otros puestos; de esta manera se podrán identificar fallas en la estructura de la organización o confirmar las ya existentes.

B) Ubicación

De igual forma al tener información sobre la ubicación del puesto, se tendrá claro con que personas mantiene el empleado relaciones formales de trabajo a nivel horizontal y vertical, así como la autoridad que ejercerá sobre algunos de ellos.

C) Reporta

El trabajador debe tener claro a quién tiene que reportar sus tareas de trabajo, esto facilitará en lo futuro deslindar responsabilidades o bien asumir las propias.

D) Relaciones internas y Relaciones externas

En este punto es necesario describir con qué personas se mantienen relaciones laborales, para qué, con qué frecuencia; ya sea con personal de la misma organización o bien con personas externas a la empresa, éste aspecto reviste gran

importancia, puesto que en muchos casos el mantenimiento y desarrollo de una organización depende de las relaciones que establece.

E) Descripción genérica.

Consiste en describir en que consisten las actividades del puesto, qué función cubre y su finalidad de manera breve.

F) Descripción específica.

Es aquí donde se hace una descripción detallada de las actividades diarias, periódicas y eventuales del trabajador en su puesto, así como la frecuencia y condiciones en que se realizarán éstas.

El describir las diversas actividades del puesto, permite planificar u organizar las tareas y evitar así su acumulación innecesaria.

G) Conocimientos para desempeñar el puesto.

Toda actividad requiere ciertos conocimientos y habilidades elementales para desempeñar el puesto, por lo cual es importante enumerarlos y determinar el porcentaje con el que se deben dominar, para así marcar los requisitos mínimos aceptables en un individuo.

H) Escolaridad

Al igual que la anterior, sirve como base para la aceptación, posible capacitación o rechazo del candidato.

I) Experiencia

Este es un aspecto clave, sobre todo si se toman datos de

personas que ya hayan estado desempeñando dicho puesto, lo cual permitirá determinar la experiencia que un individuo debe tener o en su caso cuánto tiempo llevarán en adquirir las habilidades necesarias para realizar eficientemente sus labores.

J) Responsabilidad

Todo puesto adquiere por si mismo algún grado de responsabilidad, ya sea en información que se maneja, documentos, bienes, procesos y operaciones, trámites o contacto con el público.

Cualquier falla en la distorsión de la información, en el robo o pérdida parcial o total de bienes, en el trato inadecuado al público, etc., puede traer consecuencias negativas para el funcionamiento de la organización, para lo cual es necesario identificar qué recursos utilizará el trabajador y si tiene o no conocimiento de lo que podría ocasionar al cometer errores.

K) Supervisión

Algunos puestos tienen como tarea principal el supervisar las actividades de los otros trabajadores. De tal suerte, es necesario primero delimitar las situaciones en las cuales se supervisará, a quiénes y cómo se realizará la supervisión, además de qué forma y con qué frecuencia se dan las indicaciones; el tener esta información favorecerá la coordinación de las actividades y preverá las fugas de información.

L) Iniciativa

Este punto se relaciona directamente con la estructura de la organización, ya que ésta facilitará o delimitará la iniciativa que tenga el trabajador para proponer alternativas en los métodos, proyectos, estrategias, etc., para mejorar su trabajo.

M) Habilidades sociales

Tradicionalmente se mencionan como aspectos psicológicos o etiquetas sociales el comportarse de manera sociable, amistosa, extrovertida, etc., pero estos términos como sabemos, no describen de manera clara el comportamiento de un empleado, al hablar de habilidades sociales se hace referencia a un conjunto de conductas verbales y no verbales (ver glosario para una descripción más específica de una habilidad social) que probabilizan el éxito de un empleado en una relación social; por ejemplo un ejecutivo requiere tener habilidades para solucionar problemas o para negociar, al identificarlas se estará en posición de entrenar al empleado en aquellas que se consideren indispensables para su trabajo o bien para establecer cuáles debe tener el nuevo candidato.

De hecho un punto de interés de nuestra propuesta radica en la evaluación de las HABILIDADES SOCIALES, entre las técnicas de evaluación conductual más comunes figuran la entrevista, el automonitoreo, la observación directa y los aparatos electromecánicos. Según Margalef (1983) la evaluación

de las habilidades puede ser Indirecta o Directa.

Hablando de la evaluación Indirecta, esta se ha dividido en:

1) Entrevista

A través de la relación interpersonal propiciada por la misma entrevista, se pretende obtener información sobre los elementos que anteceden para que se presente o no una habilidad social de negociar, solucionar problemas, expresar opiniones contrarias, etc., así como de las consecuencias resultantes de dicha presencia o ausencia de la habilidad. De esta manera la evaluación conductual nos permite detectar áreas problema en alguna de éstas habilidades el tipo y número de individuos ante los que se presenta dicho déficit (jefes, subalternos, hombres, mujeres, edad del individuo, etc), así como de los lugares donde ocurre con mayor frecuencia.

2) Automonitoreo

Este tipo de evaluación es quizás de los menos comunes en el área laboral, sin embargo, puede proporcionar datos muy importantes en tanto se obtienen de un medio ambiente natural, siendo de gran valía para el análisis y estudio de las habilidades sociales.

El automonitoreo implica la discriminación de la propia conducta del individuo, el registro de las variables que inciden sobre su habilidad, así como su ejecución en un contexto particular; un automonitoreo puede proporcionarnos

datos confiables y válidos en tanto se presentan en situaciones reales y cotidianas. Por ejemplo, pensemos en la necesidad de evaluar los problemas más comunes a los que se enfrenta un gerente de recursos humanos y su habilidad para resolverlos (lo anterior con la finalidad de obtener un perfil del gerente de esa área, y así determinar hasta donde llegarán sus responsabilidades; o bien cuales son los requisitos que se le pedirán a un nuevo candidato que aspire dicha gerencia). Se puede pedir al gerente que a través de un registro diario (el cual puede ser hecho por medio de lápiz y papel o un audiotape) indique el tipo de problema al cual se enfrenta, determine cuales fueron los antecedentes que causaron el problema y las consecuencias de éste; posteriormente qué acciones propone para dar solución al problema y finalmente cuál fue la acción ejecutada y cómo piensa registrar sus posibles beneficios.

De esta manera el automonitoreo deberá realizarse de manera individual, en períodos claramente especificados y bajo una forma altamente sistemática. Por ello, para un adecuado funcionamiento del automonitoreo se requiere de la especificación clara de la habilidad a registrar (en el caso tomado como ejemplo la habilidad a evaluar es la solución de problemas), así como la correcta elección de un sistema de registro que detecte los componentes (verbales y no verbales) que conforman a la habilidad y el contexto donde se encuentre el candidato.

3) Inventarios estructurados

Los inventarios estructurados son instrumentos de evaluación que tienen preguntas referidas directamente a la conducta y que muestran datos con respecto a los componentes verbales y no verbales, así como los contextos sociales en que se emite dicha habilidad a evaluar.

Los inventarios, la entrevista y el automonitoreo son muy utilizados en combinación con la observación directa, en tanto en los primeros el candidato dice lo que hace, mientras que con la observación directa se corrobora con su actuar lo que dice que hace.

Con relación a la evaluación directa de la habilidades, esta se ha dividido en:

1) Observación conductual directa

Aquí la evaluación de la habilidad se realiza en el medio ambiente natural del empleado o candidato, interviniendo sus compañeros de trabajo.

Este método es uno de los más confiables por permitir que la habilidad sea observada en diferentes interacciones sociales.

Cuando deseamos medir la habilidad social de algún individuo mediante la observación directa, es necesario tener en cuenta que la habilidad se presenta como una unidad continua, por eso la necesidad de segmentarla para analizarla en sus componentes más sencillos. Para ello deberá definirse

claramente que habilidad se observará y cuáles son las conductas verbales y no verbales más representativas de ésta, así como qué tipo de registro y lugar de observación es el más adecuado.

Como ya se señaló una vez identificadas las conductas a evaluar, se deberá elegir el tipo de registro a utilizar; la cuantificación deberá efectuarse sobre el parámetro más relevante de las conductas.

Existen tres procedimientos básicos de registro que pueden ser modificados de acuerdo con las situaciones de observación:

* Registros de frecuencia.- Este es una estrategia de medición más utilizada, con él que se atiende tanto el tiempo y lugar de aparición de la respuesta.

* Registro de duración.- Este tipo de medición consiste en medir el tiempo de aparición de una respuesta, generalmente por unidades de tiempo (horas, minutos, segundos).

*Registros de bloque.- La medición se realiza en períodos de tiempo específicos, en los cuales se anota si se presentó o no la conducta durante los intervalos muestreados.

2) Observación conductual en ambientes análogos

En este tipo de observación se crean las situaciones para la emisión de la habilidad a evaluar, las cuales pueden presentarse en vivo.

Las situaciones en vivo son más conocidas como juego de roles, donde por medio de unas instrucciones se pide al

candidato o empleado que actúe ante una situación problema (como el que trate de solucionar un problema, que logre comunicar efectivamente sus ideas a sus superiores, etc.); se enfatiza que su representación deberá reflejar la interacción personal de la manera más real y natural posible. De ahí la gran variedad de habilidades sociales que pueden ser evaluadas a través de este método, así como sus diferentes conducta verbales y no verbales en diferentes situaciones sociales.

N) Características del área y condiciones de trabajo.

En un análisis de puestos no es suficiente enumerar las habilidades del empleado, también se requiere identificar las condiciones de trabajo, de su ambiente laboral, del tipo de actividades físicas que tiene que realizar y su frecuencia, lo cual permitirá detectar operaciones físicas innecesarias que estén derivándose en pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo.

Ñ) Riesgos y accidentes en el desempeño del trabajo

Un último aspecto es la descripción de los posibles riesgos de trabajo y del margen de accidentes que puedan ocurrir, con la finalidad de que el trabajador tenga conocimiento del daño que puede ocasionar a otras personas o así mismo por descuido o negligencia, para que así haga uso de las medidas preventivas pertinentes.

Cada uno de los aspectos descritos anteriormente se presentan en forma de cuestionario para que el empleado conteste en cada apartado, en caso de ser un puesto de reciente

creación se tendrá que recurrir a los jefes inmediatos para que ellos identifiquen las características del puesto (ver anexo).

Una vez identificadas las características que conformarán el análisis de puestos, el siguiente paso es la elaboración del perfil del candidato, en donde se pondrán los requisitos mínimos aceptables, para así rechazar a aquéllos candidatos que no cumplan con éstos y seleccionar aquéllos que si los cumplan.

FASE II

Proceso de selección de candidatos

Como sabemos hasta ahora, la selección es un procedimiento encaminado a encontrar a la persona adecuada para el puesto que se haya vacante y viceversa, de tal manera que se cubran las necesidades de la organización y del candidato.

Para poder lograr esto, es necesario contar con una descripción precisa del puesto, es decir de las habilidades y conocimientos indispensables para que la actividad requerida sea ejecutada lo más óptimamente. A través del análisis de puestos se probabiliza un mayor éxito para la selección de personal eficiente, en tanto su inserción es total en dicho proceso.

A continuación describiremos cada uno de los pasos de esta segunda fase y las ventajas que entraña el análisis de puestos en ellos.

Solicitud ponderada

Como ya se mencionó, la solicitud ponderada es un formulario a través del cual se recopila información acerca del candidato, tales como: filiación, estado civil, educación, experiencia laboral, datos familiares y profesionales que sirvan de base para establecer diferencias entre el desempeño del candidato y su posible éxito posterior en la empresa. Como se indicó en su momento, cada reactivo del formulario tiene un determinado peso (calificación) que se estableció con la correlación de las actividades específicas del puesto (descritas a través del análisis de puestos) y el desempeño mostrado por la población estudiada.

Entrevista Inicial

Al ser la entrevista una comunicación interpersonal, cuya finalidad es recabar información de forma sistemática que permita evaluar a un candidato, resulta entonces de gran importancia que el manejo de la información sea adecuado, en tanto que la precisión con que ésta sea llevado, depende el desarrollo de la organización.

Esta entrevista inicial obligatoriamente debe corroborar los datos presentados en la solicitud ponderada y determinar en lo posible el desempeño académico-laboral del candidato; de hecho, el entrevistador deberá hacer una investigación del currículum de trabajo y académico del solicitante y pedirle la

información que lo certifique.

Antes de iniciar cualquier entrevista, quien la aplica tendrá la obligación de conocer la descripción específica del puesto (obtenida a través del análisis de puestos) para de esta manera elaborar entorno a ella, la serie de preguntas que se aplicaran en la entrevista.

Pruebas

No cabe duda que por medio del análisis de puestos y de la entrevista inicial, se obtiene información para tomar la decisión de qué tipo de pruebas se le aplicarán a los solicitantes.

Cabe indicar que nuestra postura hacia este aspecto es el rechazo a la aplicación de pruebas que no tengan una base sólida que garantice su fiabilidad y su objetividad. De hecho, proponemos dos tipos de pruebas: las de habilidades manuales y sociales y las pruebas de conocimientos.

Las primeras pretenden medir ya sea las conductas motrices como: el manejar cierto tipo de máquinas, herramientas, aparatos y materiales para los procesos de fabricación, etc. y por otro lado qué habilidades tiene para conversar con otros individuos, negociar, solucionar problemas, etcétera.

El segundo tipo de pruebas se enfocan hacia las áreas de conocimiento requeridas para el puesto, por ejemplo el puesto de psicólogo industrial exigirá el manejo de información teórica de lo que es la psicología industrial y/u

organizacional, de las pruebas psicológicas, lo que se refiere a la motivación del personal, etcétera.

En caso de no contar con los instrumentos (pruebas) para evaluar al candidato, se requiere entonces que se tomen las medidas necesarias para elaborar instrumentos fiables y sobre todo objetivos para registrar tales conductas.

Posteriormente se aplicarán los instrumentos (registros, test, etc.) de evaluación, se registrarán los resultados y se tomará la decisión de rechazar al candidato que no cumpla con los requisitos estipulados o llevarlo al siguiente paso del proceso si es que cumple con ellos.

Entrevista Múltiple

Este tipo de entrevista es una versión modificada de la entrevista inicial, y es similar a cualquier tipo de entrevista en tanto se deben contemplar disposiciones particulares como: local, iluminación, ruido, modales del entrevistador, lenguaje e indumentaria, así como cumplirse sus tres fases: Inicio de la entrevista (rapport), cima (obedece a la obtención de la información) y cierre o fin de la entrevista.

Esta entrevista se desarrolla con tres individuos, uno de ellos será obviamente el candidato y los dos restantes el psicólogo y el supervisor, gerente o persona encargada del departamento donde se suscribe el puesto a ocupar. Tanto el supervisor como el psicólogo deberán conocer la descripción específica del puesto, dado que como se mencionó anteriormente

a través del análisis de puestos elaborarán sus preguntas a realizar durante la entrevista.

El papel del psicólogo entonces no sólo será aplicar los instrumentos de evaluación sino el mostrar los resultados del candidato y señalar quien o quienes hasta ahora son los probablemente más idóneos para el puesto, jerarquizándolos en orden de importancia, enfatizando las habilidades y conocimientos de cada uno de ellos. El supervisor por su parte tomará nota de cada aspecto y a su juicio decidirá quienes no ocuparán el puesto; los cuales pasarán a la cartera de solicitantes (donde se registrará su ejecución para que quizás en un futuro y de requerirse se les propondrá para un x puesto.

Es importante que los no aceptados sean registrados en dicha cartera, en tanto se evita que en tiempos de requerirse nuevos empleados se gaste tiempo, dinero y esfuerzo en una nueva campaña de reclutamiento y selección.

Quien (es) sean aceptados se les aplicará un examen médico y encuesta socioeconómica, para de esta manera incluirlos en la base de datos correspondiente a empleados. También se tomará la decisión de capacitarlo o no en caso de contar con las habilidades para desempeñarse adecuadamente en su puesto.

Hasta aquí, podemos vislumbrar la gran incidencia que ha tenido el análisis de puestos en el proceso de selección, por ello volvemos a remarcar la necesidad de que este análisis sea

diseñado objetivamente para así vertir sus bondades no sólo en el proceso de la selección sino también en otros aspectos de la psicología en la industria. Por lo cual cabe señalar que el análisis de puestos no es algo estático, sino un proceso dinámico que debe modificarse constantemente según lo requieran los cambios en la empresa.

Contratación

Cuando se ha aceptado al candidato, se le contrata por un tiempo determinado de 28 días, período en el cual se registra su desempeño laboral en diferentes momentos o tiempos; puede registrarse cada 3, 5 y 18 días, durante el tiempo de registro es conveniente darle al trabajador una retroalimentación continua sobre el desempeño mostrado en sus actividades, para que de esta manera si su trabajo no ha sido adecuado éste pueda modificar su actuar y desempeñarse más eficientemente en el futuro.

Al término del contrato de 28 días se tomará una decisión final, la cual puede dirigirse en la contratación por otro tiempo determinado, por un contrato de obra determinada o bien una contratación por tiempo indeterminado.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha resaltado la importancia de contar con nuevos procedimientos y herramientas que permitan a los individuos tomar una decisión con la máxima probabilidad de obtener satisfacción, ya sea ésta de tipo económico y social.

Precisamente con la creación de la UEPI (Unidad de Evaluación Psicológica Iztacala) se pretende dar cobertura a esa demanda existente, ya que la evaluación psicológica se destaca por tener incidencia en los distintos campos del quehacer humano, por su aplicación en el ámbito educativo, de educación especial, el clínico, vocacional e industrial, entre otros.

La evaluación es una actividad que se ha venido realizando desde tiempos remotos, en un primer momento se hacía con los pocos elementos que se tuvieran a la mano, con la finalidad de descubrir qué individuos eran aptos para desempeñar una actividad determinada.

Posteriormente con la aparición de la psicología se buscó evaluar a los individuos con base a una serie de rasgos o cualidades inherentes a ellos; se desarrollaron instrumentos de evaluación (Test proyectivos) surgidos de este enfoque, trayendo consigo que la selección de personas se hiciera sobre lo que se creía que era dicha persona y menos sobre lo que realmente sabía hacer.

Con el paso de los años se observó la inadecuación de

éstos procedimientos y herramientas, en tanto no mostraban una base clara de selección y distaban mucho de obtener resultados favorables, dado que en muchos casos la selección no había sido adecuada y la empresa mantenía una plantilla de trabajadores que no cumplían con las tareas de su puesto, tareas que según la evaluación tradicional era capaz de desarrollar el empleado.

Ante tal problemática, la ciencia de la conducta surgió como una alternativa para dar solución a este viejo problema de la evaluación, esta última respaldada de una metodología científica y tomando a la conducta de los individuos como su objeto de estudio, lo cual permite un análisis objetivo de ésta, en tanto que se tienen los elementos para medirla y cuantificarla, así como el analizar las variables que la mantienen y controlan.

Aunque la evaluación conductual es una perspectiva relativamente nueva, cuya aplicación inicial ha sido en el ámbito clínico, sus resultados e innovaciones se han podido extender de manera exitosa hacia otros ámbitos, uno de ellos es el laboral, en donde la evaluación conductual apenas está incursionando, ya que anteriormente las tareas de evaluación de personal se hacían bajo una perspectiva tradicional cuyo punto de interés se centraba en los rasgos o cualidades inherentes a cada candidato, tales como honradez, honestidad, bondad, equilibrio, mente ágil, etc.; obviamente bajo esta misma perspectiva se crearon algunos instrumentos de evaluación

(principalmente pruebas proyectivas) para medir dichos rasgos o cualidades. Tales instrumentos al ser analizados desde un enfoque científico han mostrado una serie de errores en tanto carecen de validez y confiabilidad, puesto que la mayoría de esas pruebas fueron creadas con fines clínicos (para evaluar pacientes psiquiátricos con diversas "enfermedades mentales" en sus diversos grados, situaciones de miedo, angustia o inadaptabilidad, debidas a elementos intrínsecos del inconsciente del individuo) y por tanto no pueden ser aplicadas para evaluar personal, en tanto las poblaciones y objetivos son totalmente contrarios.

No obstante lo anterior, se siguen utilizando este tipo de pruebas para seleccionar personal, debido principalmente a la ignorancia o poca atención que se le ha dado a esta parte de la evaluación. Así tenemos, que personal con nula o escasa preparación como secretarías, ingenieros industriales, administradores, etc.; aplican e interpretan los resultados de las pruebas, lo anterior no solo es inadecuado, sino también ha creado problemas a dos niveles. El primer nivel afectado es obviamente la organización dado que ésta se provee de personal probablemente mal seleccionado, en tanto los instrumentos que utilizan para la selección de su personal carecen de un valor pronóstico; el segundo nivel afectado es la ciencia psicológica la cual es puesta en tela de juicio con respecto a su utilidad en las organizaciones, dado que sus profesionales son vistos

con cierto recelo ya que son ellos los que elaboran dichas pruebas, pruebas que carecen de objetividad y mucho prometen sus vendedores sobre las maravillas y beneficios que se obtienen con ellas.

Con la evaluación conductual, se trata de minimizar los efectos de una evaluación basada en suposiciones; por lo cual plantea realizar una evaluación basada en hechos, es decir en conductas observables.

Señalamos en el presente trabajo algunos procedimientos de la evaluación enfocados hacia el área de selección de personal y principalmente hacia el análisis de puestos, al igual hemos señalado las deficiencias de unos u otros con respecto al tipo de características psicológicas a medir (rasgos o cualidades).

Hemos de aclarar que no hicimos una modificación total a dichos procedimientos, debido a que nuestra propuesta consistió en clarificar y objetivizar algunos aspectos como:

- 1) Describir primeramente las características de nuestra organización, que permita maximizar la eficiencia del análisis de puestos.

Es conocido que desde hace varias décadas se ha planteado la necesidad de conocer las características de la empresa en la cual se labora, lo anterior a razón de tener una visión clara de cuáles son sus políticas y cómo inciden éstas en el desarrollo de la empresa.

Además, consideramos que el conocer las características de

la organización permite elaborar nuevas políticas, y por tanto determinar cuales deberán ser las habilidades y conocimientos más apremiantes en el empleado.

Cabe indicar que este aspecto lo rescatamos, al conocer su gran incidencia sobre el proceso de selección, si bien es cierto que se propone ya hace algunas décadas; parece que en el plano real no se lleva a cabo como muchas de otras propuestas en tanto los gerentes, supervisores u otros responsables no conciben usar su tiempo para poner un poco de atención a aspectos que quizás les sean triviales o bien señalen que la cultura nacional no lo propicia, etc., pero que tienen un gran peso en los resultados, es decir en el proceso productivo de una empresa.

2) Replantear la estructura del análisis de puestos con respecto a la forma de análisis cuantitativo, así como de los aspectos psicológicos a evaluar..

Encontramos que en la mayoría de los instrumentos para el análisis de puestos, la forma de analizar cuantitativamente los datos resulta un tanto complicado en algunas subáreas, de hecho no se respetan puntuaciones numéricas (0-9) o porcentajes en relación a la(s) conducta(s) a medir; por ejemplo algunos reactivos pretenden obtener el promedio de tiempo que emplea una persona pensando, analizando, discriminando, etc.; <<éstas son precisamente las conductas a evaluar en el análisis de puestos que han sufrido modificaciones en nuestra propuesta >>.

en tanto carecen de la posibilidad de ser medidas objetivamente en cantidades de tiempo, no así, si se miden a través de respuestas alternativas, por ejemplo número de discriminaciones sobre un aspecto específico (colores, letras, etc.), número de veces que soluciona problemas a través de estrategias de diálogo, etc.

De esta manera, con las modificaciones realizadas en nuestra propuesta, el análisis de puestos resulta de gran utilidad en el proceso de selección de personal, en tanto se puede proveer a la organización de personal eficiente, dado que se probabiliza con este instrumento una evaluación objetiva.

Cabe señalar que el análisis de puestos es un instrumento sumamente flexible que puede adaptarse a diversas necesidades de la organización, lo anterior proporcionaría algunas de las siguientes ventajas:

1.- Una de las ventajas se vertería en la detección de necesidades, puesto que se detectarían necesidades de capacitación, por ejemplo en el uso y manejo de maquinaria, en procesos de producción, en el control y la calidad del servicio, la atención a clientes, etc.

2.- Se obtendría un panorama general de las responsabilidades sobre tareas específicas de un puesto, de tal manera que se pudieran retomar las propias y relegar las que corresponden a otros puestos.

3.- Con base a las dos ventajas anteriores, así como con

la descripción de las habilidades y conocimientos que posea el empleado, se evaluarían los puestos de manera que cada quien obtuviera una remuneración acorde con lo que hace.

Lo anterior solo nos viene a remarcar la gran importancia que reviste el análisis de puestos en la evaluación de personal, y de la necesidad de que este instrumento sea capaz de recopilar y analizar cuantitativamente sus datos.

Tomando en cuenta que la UEPI cuenta con la infraestructura necesaria para realizar esta tarea, se podría realizar el análisis de puestos con lo medios computarizados existentes, agilizándose con ello, el trabajo y obteniéndose información estadística con la cual se podrían hacer ponderaciones de solicitudes (cuyas ventajas fueron discutidas en el capítulo tres), estudio de variables para la capacitación, e incluso generar instrumentos de evaluación acordes a las características que se estén midiendo.

Finalmente el objetivo de esta se ha cumplido con la elaboración de un procedimiento con aplicaciones prácticas, el cual se presenta como una alternativa al trabajo del psicólogo en la industria, mismo que consideramos debe ser rescatado en Iztacala, ya que ésta se encuentra en una zona industrial que requiere ser atendida, sobre todo por que la formación profesional recibida en ésta es aplicable a cualquier campo del quehacer humano.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, I.A., López, M. y Alba, F. (1981) *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos*. México: Limusa.
- Arias, G.E. (1986) y Heredia, E.U. (1986) *Administración de Recursos Humanos*. Cap. 9 México: Trillas.
- Bender, L. (1993) *Test Guestáltico Visomotor*. México: Paidós.
- Blum, M.I. y Naylor, J.C. (1985) *Psicología Industrial: Sus fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.
- Cattell, R.B. y Cattell, A.K.S. (1990) *Test de Factor "g"*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fernández, B.R. y Carrobles, J.A. (1983) *Evaluación Conductual: Metodología y Aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Garret, H.E. (1975) *Las Grandes Realizaciones de la Psicología Experimental*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Gordon, L.V. (1972) *Perfil e Inventario de la Personalidad*. México: Manual Moderno.
- Gordon, L.V. (1992) *Cuestionario de Valores Interpersonales*. Madrid: TEA Ediciones.
- Grados, J.A. (1988) *Introducción, Reclutamiento y Selección*. México : Manual Moderno.
- Grados, J.A. y Sánchez, F.E. (1988) *Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria*. México: Manual Moderno.
- Gutiérrez, M.P. (1982) *Enseñanza e Investigación en Psicología* vol. 8 No.1
- Guion, R.M. (1969) *Test para la Selección de Personal*. México: Rialp.
- Hathaway, S.R. y McKinley, J.C. (1981) *Inventario Multifásico de la Personalidad Forma R*. México: Manual Moderno.
- Jiménez, M.N. (1992) *El Psicólogo como entrevistador en la Selección de Personal*. Tesis de Licenciatura. ENEPI-UNAM.

Kuder, F. (1988) *Escala de Preferencias Personal*. México:Manual Moderno.

Maciá, A.D y Méndez, C.F. (1988) *Aplicaciones Clínicas de la Evaluación y Modificación de Conducta*. Madrid: Pirámide.

Margalef, A. M. (1983) *Investigación relativa a la influencia que ejerce el contexto en las emisiones de las habilidades sociales, evaluando la eficacia del aprendizaje estructurado*. Tesis de Licenciatura. ENEPI-UNAM.

Martínez, N.A. (1991) *Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una perspectiva Conductual*. Tesis de Licenciatura. ENEPI-UNAM.

Murray, H.A. (1990) *Test de Apercepción Temática*. México: Paidós.

Orozco, R.J. (1980) *Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal*. México: Coparmex.

Orpen, C. (1985) Patterned Behavior Description Interview versus Unstructured Interviews: A comparative validity study. *Journal of Applied Psychology*, 70, 774-776.

Rivera, S. (1992) *Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal*. México : Limusa.

Robles, R. (1991) *La Selección de Personal y algunas otras funciones del Psicólogo en las Organizaciones Laborales*. Tesis de Licenciatura. ENEPI. UNAM.

Rodríguez, A. (1991) *La Selección y Evaluación de Personal en la Secretaría de Defensa*. Tesis de Licenciatura. ENEPI. UNAM.

Sección de Estudios de TEA Ediciones (1988) *Batería de Subalternos*. Madrid: TEA.

Shultz, P.D. y Shultz, S.E. (1986) *Psychology and Industry Today: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: Mac Millan Publishing Company.

Silva, R. (1989) *Un estudio Epidemiológico Comparativo de los Problemas Psicológicos en una población de Adolescentes*. Tesis de Maestría. UNAM.

Spiegel, W.R. y Lansburgh, D. (1981) *Organización de Empresas Industriales*. México: Trillas.

Thurstone, L.L. (1975) *Formas Idénticas*. Madrid: TEA.

Toulouse, E. y Pieron, H. (1986) *Prueba Perceptiva y de Atención*. Madrid: TEA Ediciones.

Wechsler, D. (1981) *Escala de Inteligencia para Adultos (WAIS)*. México: Manual Moderno.

ANEXO

ANALISIS DE PUESTOS

1.- PUESTO:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en él? _____

¿Cuál es el número de empleados en el puesto? _____

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo? Si No

¿Cuáles son esos puestos? _____ ¿Cuál es la diferencia? _____

2.- UBICACION:

¿En qué departamento, sección, o taller está ubicado su puesto?

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? _____

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? _____

¿Cuáles son los puestos que tiene a su mando? _____

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? _____

3.- REPORTA:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato _____ para _____

Jefe superior _____ para _____

Reporta además a: _____

para _____

4.- RELACIONES INTERNAS:

¿Cuáles son las relaciones **permanentes** internas de su puesto?

Ascendentes _____

puestos sobre su nivel

Descendentes _____

puestos bajo su nivel

Horizontales _____

puestos de su mismo nivel

5.- RELACIONES EXTERNAS:

Tipo de relaciones externas de su puesto

¿Con quién?

() Contacto personal

() Contacto con clientes

() Contacto con proveedores

() Contacto con ejecutivos

- () Contacto con ejecutivos de otras empresas
- () Contacto bancos
- () Contacto con autoridades gubernamentales

Otros especifique: _____

¿Para qué?	¿Con qué frecuencia? (en porcentaje)
() Para obtener información	_____
() Para obtener cooperación	_____
() Para dar información	_____
() Para requerir el cumplimiento de obligaciones	_____
Explique su finalidad _____	

6.- DESCRIPCION GENERICA:

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, que función cubre y que finalidad tiene

7.- DESCRIPCION ESPECIFICA:

¿Qué actividades **diarias y constantes** realiza en su puesto?
(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Frecuencia
25% 50% 75% 100%

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

¿Qué actividades **periódicas** realiza en su puesto?
(Repetidas a intervalos regulares)

25% 50% 75% 100%

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

¿Qué actividades **eventuales** realiza en su puesto?

25% 50% 75% 100%

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

8.- CONOCIMIENTOS PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO

¿Qué?

25% 50% 75% 100%

Leer y escribir _____	_____	_____	_____	_____
Operaciones aritméticas _____	_____	_____	_____	_____

Taquigrafía	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____
Manejo de máquinas	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

9.- ESCOLARIDAD

¿Qué grado escolar mínimo requiere su puesto?

Primaria

Secundaria 123 _____

Preparatoria o equivalente 123 _____

Carrera técnica 123 _____

Carrera profesional 12345 _____

Posgrado 123 _____

Otros _____

10.- EXPERIENCIA

¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?

¿En qué puestos? ¿Cuánto tiempo?

Fuera de la empresa _____

Dentro de la empresa _____

¿De qué puesto paso al actual? _____

Experiencia exigida

¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñara eficientemente sus labores?

Meses

() De 0 a 1

() De 1 a 3

() De 3 a 6

() De 6 a 9

() De 9 a 12

() Más de 12 meses, especifique _____

¿Cuáles son los puestos previos deseables para entrar a ocupar el puesto actual?

¿Cuáles son los puestos a los que podría proyectarse en un futuro?

Habilidades especiales que requeriría en:

Equipo (máquinas)	Materiales (productos)	Herramientas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Otras habilidades requeridas (especifique)		_____

11.- RESPONSABILIDAD

En información

¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales? Si No .
Señale cuáles.

	25%	50%	75%	100%
() Contratos	_____	_____	_____	_____
() Contratos secretos	_____	_____	_____	_____
() Costos	_____	_____	_____	_____
() Decisiones de los altos niveles	_____	_____	_____	_____
() Fórmulas	_____	_____	_____	_____
() Investigaciones especiales	_____	_____	_____	_____
() Métodos y procesos de fabricación	_____	_____	_____	_____
() Proyectos nuevos	_____	_____	_____	_____
() Cambio de materiales	_____	_____	_____	_____
() Planos y diseños	_____	_____	_____	_____
() Políticas generales de la empresa	_____	_____	_____	_____
() Políticas de ventas	_____	_____	_____	_____
() Nóminas	_____	_____	_____	_____
() Patentes	_____	_____	_____	_____

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción?

¿Podría deducirlos en el desarrollo de sus actividades fácilmente?

Si No ¿Por qué? _____

En manejo de fondos

En el desempeño de su puesto ¿Maneja usted algún tipo de fondo? Si No
Señale cuáles.

	25%	50%	75%	100%	Monto
() Dinero	_____	_____	_____	_____	_____
() Títulos de crédito	_____	_____	_____	_____	_____
() acciones	_____	_____	_____	_____	_____
() bonos	_____	_____	_____	_____	_____
() certificados	_____	_____	_____	_____	_____
() cheques	_____	_____	_____	_____	_____
() letras de cambio	_____	_____	_____	_____	_____
() obligaciones	_____	_____	_____	_____	_____
() pagarés	_____	_____	_____	_____	_____
() Otros documentos	_____	_____	_____	_____	_____
() fichas	_____	_____	_____	_____	_____

- () recibos _____
- () Valores _____
- () estampillas _____
- () moneda extranjera _____
- () timbre _____
- () vales _____

¿Qué daño podría causar el robo?: _____

¿Qué daño podría causar una pérdida?: _____

¿Qué daño podría causar una alteración?: _____

¿Qué daño podría causar una falsificación?: _____

¿Qué tiempo podría llevar el conocer la irregularidad?: _____

¿Qué podría hacerse para remediar o suplir la irregularidad?: _____

En bienes

En el desarrollo de sus actividades ¿conlleva alguna responsabilidad en bienes? **SI No**

Señale en qué tipo de bienes.

	Valor	25%	50%	75%	100%
() Equipo	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
() Máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
() Aparatos	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
() Herramientas	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
() Utensilios	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

() Materiales

() Productos

¿Qué daño podría ocasionar su pérdida o robo?: _____

¿Qué daño podría ocasionar su descompostura parcial?: _____

¿Qué daño podría ocasionar su descompostura total?: _____

¿Qué tiempo se tardaría en conocer la irregularidad?: _____

En procesos u operaciones

¿Conlleva usted algún tipo de responsabilidad en algún tipo de proceso u operación?
Si No . Indíquelo.

Tipo de proceso u operación

- Servicio eléctrico
- Servicio de calderas
- Servicio de empaque
- otros. Especifique: _____

¿Qué debe hacerse para remediar o suplir la irregularidad?: _____

En trámites

En este punto debe tomarse en cuenta los posibles actos y/o circunstancias que, en el ejercicio de la actividad y debido a algún error involuntario, perjudique su trabajo, a su departamento, a otro departamento o a la empresa; hasta que dicho error sea descubierto.

Tipo de trámite: _____
Causa del daño: _____

Actividad involuntaria que lo causaría: _____

Contactos con el público

En el desempeño de su puesto ¿Tiene usted contacto con el público?
 Si No

¿Con quiénes?	Frecuencia			
	25%	50%	75%	100%
_____	—	—	—	—
_____	—	—	—	—
_____	—	—	—	—
_____	—	—	—	—

¿Qué daño podría ocasionar el que usted les diera un trato inadecuado?:

12.- SUPERVISION

¿Realiza usted algún tipo de supervisión? Si No

Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia			
		25%	50%	75%	100%
() Inmediata	_____	—	—	—	—
() Indirecta	_____	—	—	—	—
() Esporádica	_____	—	—	—	—

Anote el puesto y nombre de los trabajadores que supervisa

Puesto	Nombre
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué clase de supervisión ejerce?

- () A distribución de trabajo
- () A revisión del trabajo
- () A costos
- () A métodos de trabajo
- () A rutas
- () A normas de calidad
- () A normas de cantidad
- () A programas de trabajo
- () Otras. Especifique: _____

¿Cuáles son las formas más usuales que usted utiliza para dar y instrucciones?

- () Con diseños
- () Con demostraciones
- () Con planos
- () Con luces
- () Con sirenas
- () Con silbatos
- () Con timbres
- () Por escrito
- () Por radio
- () Por micrófono
- () Por interphone
- () Por teléfono
- () Verbales de persona a persona

¿Toma usted decisiones y/o resuelve problemas? Si No ; en caso afirmativo, señale cuáles son:

¿Cuál es su frecuencia?				¿De qué tipo son?			
25%	50%	75%	100%	Rutinarios	Importantes	Difficiles	Trascendentales
_____	_____	_____	_____	0	0	0	0
_____	_____	_____	_____	0	0	0	0
_____	_____	_____	_____	0	0	0	0

13.- INICIATIVA

¿ Su puesto requiere o exige de su iniciativa? SI No

¿Con qué frecuencia?

25% 50% 75% 100%

Señalé en que situaciones considera usted que deba usar su iniciativa:

- En métodos y procedimientos de fabricación
- En proyectos de nueva creación
- Planificación y diseños
- En fórmulas
- En investigaciones
- En equipos
- En maquinaria
- En herramientas
- Aparatos
- Utensilios
- Materiales
- Productos
- Estrategias de servicio y ventas
- Otros. Especifique: _____

14.- HABILIDADES SOCIALES

Señale que habilidad (es) requiere para desempeñar adecuadamente las actividades de su puesto:

- Escuchar
- Iniciar y mantener una conversación
- Pedir ayuda
- Encarar el enojo de otros (no justificado)
- Responder a la queja (encarar el enojo justificado)
- Quejarse
- Negociar
- Hacer respetar sus derechos
- Responder al fracaso
- Resistir a la persuasión individual o grupal
- Solucionar problemas

¿ Con que frecuencia?

25% 50% 75% 100%

Especifique en que situaciones considera usted que debe de mostrar esa habilidad (es) :

15.- CARACTERISTICAS DEL AREA Y CONDICIONES DE TRABAJO

Señale cuáles son las características de su área de trabajo, así como las condiciones de éste; siguiendo la siguiente regla de letras:

E Esporádico
P Poco frecuente
F Frecuente
C Continuo

Lugar.

Elevado
 Estrecho
 Exterior
 Interior
 Subterráneo
 Otro. Especifique: _____

Sitio.

Andamio
 Banco
 Escritorio
 Mesa
 Máquina
 Mostrador
 Ventanilla
 Otro. Especifique: _____

Ambiente.

Aglomerado
 Limpio
 Ordenado
 Ruidoso
 Sucio
 Sujeto a riesgo. Especifique: _____
 Otro. Especifique: _____

Atmósfera.

Airosa
 Húmeda
 Olorosa
 Polvosa
 Seca
 Sin ventilación

Otro. Especifique: _____

Temperatura

- Caliente
- Calurosa
- Templada
- Con cambios repentinos
- Fría
- Helada

Iluminación.

- Artificial
- Deslumbrante
- Inadecuada
- Insuficiente
- Natural
- Variable

Turno

- Diurno
- Nocturno
- Mixto
- Otro. Especifique: _____

Posición durante el trabajo.

Promedio de tiempo durante la semana (en minutos)

- Acostado _____
- Acostándose _____
- Agachándose _____
- Agachado _____
- Arrastrándose _____
- Balanceándose _____
- Caminando _____
- Corriendo _____
- Poniéndose en cuclillas _____
- En cuclillas _____
- Girando _____
- Hincándose _____
- Hincado _____
- Inclinándose _____
- Inclinado _____
- Parándose _____
- Parado _____
- Reclinándose _____
- Reclinado _____
- Saltando _____
- Sentándose _____
- Sentado _____
- Suspendido _____
- Trepándose _____
- Trepado _____

Otros .

Especifique: _____

Naturaleza.

- Operación única
- Operaciones distintas
- Operaciones similares
- Requiere atención en detalles
- Sin atención especial

Esfuerzo físico

	Peso permitido	Promedio de tiempo
<input type="checkbox"/> Agitar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Alcanzar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Arrancar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Arrastar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Atrapar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Botar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Colgar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Elevar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Empujar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Impulsar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Jalar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Lanzar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Levantar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Llevar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Mecer	_____	_____
<input type="checkbox"/> Menear	_____	_____
<input type="checkbox"/> Mover	_____	_____
<input type="checkbox"/> Tirar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Trasladar	_____	_____
<input type="checkbox"/> Otros	_____	_____
Especifique	_____	_____

Otros esfuerzos

	Promedio de tiempo
<input type="checkbox"/> Comparando	_____
<input type="checkbox"/> Cuantificando	_____
<input type="checkbox"/> Discriminando	_____
<input type="checkbox"/> Escuchando	_____
<input type="checkbox"/> Hablando	_____
<input type="checkbox"/> Gritando	_____
<input type="checkbox"/> Observando	_____
<input type="checkbox"/> Gustando	_____
<input type="checkbox"/> Oliendo	_____
<input type="checkbox"/> Palpando	_____

16.- RIEGOS Y ACCIDENTES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Indique cuales son los riesgos y accidentes que pueden ocurrirle en el desempeño de su trabajo, siguiendo la siguiente regla de LETRAS:

- N Ninguno
- E Esporádico
- P Poco frecuente
- F Frecuente
- C Continuo

Riesgo personal de afecciones

- Respiratorias
- Cutáneas
- Circulatorias
- Nerviosas
- Ópticas
- Acústicas
- Articulares

Riesgo personal de accidentes

- Cortaduras leves
- Cortaduras graves
- Quemaduras leves
- Quemaduras graves
- Golpes
- Caídas de poca altura
- Caídas de gran altura
- Caídas de objetos
- Contusiones
- Choques leves
- Choques graves
- Descargas eléctricas leves
- Descargas eléctricas de alto voltaje
- Daños a los ojos
- Daños al oído
- Daños al olfato
- Manejo de materiales explosivos
- Manejo de materiales inflamables
- Manejo de materiales tóxicos
- Manejo de materiales corrosivos
- Otros. Especifique: _____

Responsabilidad por la seguridad de otros.

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daño a otros		
	Poco	Especial	Excesivo
Arañazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortaduras leves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozaduras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quemaduras leves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golpes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pérdida de dedos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fractura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dislocación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortaduras graves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quemaduras graves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hernia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de mano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de pie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de ojo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de pierna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pérdida de brazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invalidez total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras			
Especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador

¿Conoce usted las medidas de seguridad? Si No . En caso afirmativo señale en qué consisten: _____

Equipo de seguridad

- Braguero
- Careta
- Casco
- Coderas
- Cinturón
- Guantes
- Lentes
- Mascarilla
- Ropa especial
- Visor
- Otros

Especifique: _____

Aditamentos

- Barandillas
- Cuerdas
- Extinguidores
- Herramientas de aislar
- Protectores
- Seguros
- Switches
- Ventiladores
- Otros

Especifique: _____

GLOSARIO

TERMINO

DESCRIPCION

Entrevista

Técnica de interrogatorio donde existe un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

Evaluación

Proceso sistemático que se auxilia de la medición y descripción de cuantitativa del comportamiento, utilizando para ello instrumentos específicos (cuestionario, tests, etc.) que proporcionan una serie de datos a través de los cuales se tomarán juicios del evento.

Esfuerzo

Intensidad o grado en que el individuo debe aplicarse física o mentalmente para ejecutar cierta actividad o trabajo.

Habilidades Sociales

Escuchar

Conjunto de componentes de conducta verbal y no verbal, que se caracterizan por la presentación de gestos aprobatorios o reprobatorios, de admiración, sonrisas y expresiones como ah, oh; así como el resumen de las ideas presentadas por el hablante y/o preguntas que indiquen que se le está escuchando. Lo anterior se ve acompañado con no interrupciones cuando el hablante aun no ha terminado su discurso.

Por otro lado, se debe presentar un contacto visual constante así como una proximidad física adecuada para la conversación.

Pedir ayuda

Habilidad cuyo componente de conducta verbal, implica la expresión oral del problema, de las razones por las cuales no es hábil para solucionarlo, y por las cuales considera que x o y persona es la indicada para ayudarlo (petición expresa).

El tono de voz, proximidad física, contacto físico y contacto visual al igual que las anteriores habilidades deben adecuarse a la interacción.

Iniciar y mantener una conversación

Componentes de conducta que implican que un individuo utilice al inicio y durante su conversación palabras "¿cómo?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿por qué?; así mismo el uso de autoafirmaciones tales como: "yo, a mi, me", a través de las cuales describirá sus pensamientos, sentimientos, aspiraciones y deseos.

Deberá obviamente hacer uso de la habilidad anterior; su tono de voz requerirá ser audible, el contacto visual constante y su proximidad física adecuada.

Encarar el enojo de otros (injustificado)

Componentes de conducta verbal y no verbal, que se inician con el escuchar sin interrumpir la queja de otro individuo, después del resumen de información (razón del enojo, consecuencias, etc.

Medición

La acción de asignarle numerales a un objeto con la finalidad de poderlo contar.

Puesto

Conjunto de responsabilidades, cualidades y operaciones que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Rasgo

Característica generalizada y relativamente estable que hace diferente a un individuo de otro. Son entidades psicológicas que explican la conducta.

Responsabilidad

Acción que se deriva de la probabilidad, riesgo y consecuencia de los errores que puede cometer un individuo en sus relaciones sociales, económicas y de trabajo.

Selección

Procedimiento encaminado a encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante de tal manera que se cubran las necesidades de la organización y del candidato.